FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT ÉLÉMENTAIRE, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL (ÉDUCATION II)

Numéro du prêt : 2100150000844

RÉPUBLIQUE DE SIERRA LEONE

DÉPARTEMENT DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN **OSHD.1**

Mai 2009

TABLE DES MATIÈRES

Page

Liste des abréviations, cadre logique rétrospectif du projet, Résumé analytique i-ix

1. INTRODUCTION 1

2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PROJET 2

2.1 Objectif du projet et objectif sectoriel 2
2.2 Description du projet 2
2.3 Formulation du projet 3
2.4 Origine du projet 3
2.5 Préparation, évaluation, négociation et approbation du projet 3

3. EXÉCUTION DU PROJET 4

3.1 Entrée en vigueur et démarrage 4
3.2 Modifications 4
3.3 Calendrier d'exécution 5
3.4 Rapports……. ……..... 6
3.5 Acquisition des biens et services……..... 7
3.6 Sources financières et décaissement 7

4. PERFORMANCE ET RÉSULTATS DU PROJET …… 8

4.1 Évaluation globale 8
4.2 Résultats d'exploitation 8
4.3 Performance institutionnelle 11
4.4 Efficacité de la gestion et de l'organisation 12
4.5 Recrutement, formation et perfectionnement du personnel 12
4.6 Performance des entrepreneurs, des consultants, des fournisseurs et de l'emprunteur. 13
4.7 Autres conditions et clauses 14

5. IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DU PROJET 15

5.1 Impact social 15
5.2 Impact environnemental 16

6. DURABILITÉ DU PROJET 17

7. PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR 18

7.1 Objectifs et justification du projet 18
7.2 Exécution du projet et résultats d'exploitation 18

8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION 19

9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS 19

9.1 Conclusions …… 19
9.2 Enseignements tirés …… 20
9.3 Recommandations……..... 21

ANNEXES

1.	Carte de la Sierra Leone	1
2	Matrice de recommandations et de suivi	2
3.	Tableaux de notation de l'évaluation de la performance	2
4.	Décaissements financiers tels que présentés par PKF Chartered Accountants	1
5.	Dépenses budgétisées et réelles lors du RAP	1
6.	Liste des contrats	4
7.	Instituts visités par la Mission du RAP, avec quelques commentaires	3
8.	Liste des documents examinés par la Mission du RAP	1

Le présent rapport a été établi par un spécialiste en éducation et un architecte consultants, tous deux d'OSHD.1, à la suite de leur mission en Sierra Leone en avril-mai 2005. Il a été reformulé par M. Benedict Kunene, Spécialiste supérieur, Éducation, OSHD.1. Pour toute question concernant ce document, prière de s'adresser à M. A. DE ROQUEFEUIL, chef de division, OSHD.1 (Poste 2184) ou à M. T. HURLEY, Directeur, OSHD (Poste 2046).

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AOI	:	Appel d'offres international
AON	:	Appel d'offres national
BAD	:	Banque africaine de développement
CEP	:	Cellule d'exécution de projet
DIO	:	Bureau de l'inspectorat de district
EMPDA	:	Agence de production et de distribution de matériel didactique
ERC	:	Centre de ressources pédagogiques
FAD	:	Fonds africain de développement
FTC	:	Freetown Teachers College
GOSL	:	Gouvernement de Sierra Leone
MOE	:	Ministère de l'Éducation
NDP	:	National Development Plan (Plan national de développement)
ONG	:	Organisation non gouvernementale
PDSE	:	Programme de développement du secteur de l'éducation
PPD	:	Département de la planification de projet
UNESCO	:	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VAC	:	Centre d'animation rurale

DONNÉES DE BASE DU PROJET

1.	Numéro du prêt	:	2100150000844 (F/SIL/EDU/92/11)
2.	Emprunteur	:	le Gouv. de la République de Sierra Leone
3.	Bénéficiaires	:	Ministère de l'Éducation, des Affaires culturelles et des Sports
4.	Organe d'exécution	:	Cellule de coordination de projet du MoEST

A. PRÊT

i)	Montant du prêt	:	12, 55 millions d'UC
ii)	Commission de service	:	0,75 % par an sur le montant décaissé et non encore remboursé
iii)	Taux d'intérêt	:	1 % du prêt payable annuellement de la onzième à la vingtième année et 3 % par an par la suite.
iv)	Période de remboursement	:	Cinquante (50) ans, y compris le différé de d'amortissement.
v)	Différé d'amortissement	:	Dix (10) ans.
vi)	Date d'approbation du prêt	:	24/09/1991
vii)	Date de signature du prêt	:	21/02/1992
viii)	Entrée en vigueur du prêt	:	22/10/1992

B. DONNÉES DU PROJET

Estimation à l'évaluation			
	DEV.	**ML**	**Total**
Total coût	**13,576**	**0,968**	**14,544**
Plan de financement			
Prêt FAD	12,554	0,00	**12,554**
Don FAD	1,022	0,00	**1,022**
GoSL	0,00	0,968	**0,968**
Total	**13,576**	**0,968**	**14,544**

Estimation à l'évaluation révisée				**Coût réel lors du RAP**		
	DEV.	**ML**	**TOTAL**	**DEV.**	**ML**	**TOTAL**
Total coût	10,333	0,968	**11,301**	8,017	2,160	**10,177**
Plan de financement :						
Prêt FAD	9,312	0,00	**9,312**	7,056	2,160	**9,216**
Don FAD	1,021	0,00	**1,021**	0,961	0,00	**0,961**
GoSL	0,00	0,968	**0,968**	0,00	0,00	**0,00**
Total	**10,333**	**0,968**	**11,301**	**8,017**	**2,160**	**10,177**

iii)	Date initiale du premier décaissement	:	01/01/1991
iv)	Date effective du premier décaissement	:	01/10/1992
v)	Date limite initiale du dernier décaissement	:	01/07/1998
vii)	Date révisée du dernier décaissement	:	31/12/2006

viii) Commencement des activités du projet : 01/10/1992[1]
ix) Achèvement des activités du projet : 31/05/2002

C. INDICATEURS DE PERFORMANCE

1. Retard de calendrier i) Décalage par rapport à l'entrée en vigueur : 1 mois
ii) Décalage par rapport à la date d'achèv. : 5,4 ans
iii) Nbre de prorogations de la date du dernier décaiss. : 7

2. État d'exécution du projet : Achevé sur le plan financier : 98,49 %
3. Indicateurs vérifiables
a) Services professionnels : 100 % achevé
b) Travaux de génie civil : 60 % achevé
c) Mobilier : 30 % achevé
d) Équipements : 100 % achevé
e) Formation : 90 % achevé
f) Assistance technique : 98 % achevé
g) Charges d'exploitation : 100 % achevé

4. Performance institutionnelle (Peu satisfaisante / Passable / Satisfaisante)
a) Le Groupe de la Banque : *Passable*
b) Le Gouvernement : *Passable*
5. Performance des consultants : *Passable*
6. Performance des entrepreneurs : *Peu satisfaisante*
7. Performance des fournisseurs : *Peu satisfaisante*

D. MISSIONS

Type	Nbre de personnes	Date	Nbre de jours de travail	Jours-personnes
Identification	-	Juin 1998	N/D	N/D
Préparation	-	Juin 1999	N/D	N/D
Évaluation		Juin 1991	N/D	N/Av.
Supervision	-	08/10/2001 - 15/10/2001	7	7
Portefeuille		Mai 1995	N/D	N/D
Financier		Avril 1997	N/D	N/D
Supervision	1	23/09/2002 – 11/10/2002	19	19
RAP	02	30/04/2005 – 13/15/2005	14	28

E. ENTREPRENEURS / FOURNISSEURS : voir annexe VI

[1] Néanmoins, le Directeur et le comptable du projet ont été recrutés en janvier 1993. Les activités du projet ont été suspendues à cause de la situation d'insécurité entre mai 1997 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999.

Projet d'amélioration de la qualité de l'enseignement élémentaire, technique et professionnel (ÉDUCATION II)

CADRE LOGIQUE RETROSPECTIF DU PROJET

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VÉRIFIABLES À L'ÉVALUATION	INDICATEURS VÉRIFIABLES LORS DU RAP	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES IMPORTANTES ET RISQUES
Objectif sectoriel Renforcer l'enseignement élémentaire et développer la formation professionnelle dans les écoles rurales	▪ Accroître le nombre de sortants de l'école primaire dans les zones rurales ▪ Les sortants sont d'emblée employables. ▪ Une infrastructure matérielle appropriée contribue à l'amélioration de la performance éducative et à faciliter les fonctions administratives	▪ Accroître le nombre de sortants de l'école primaire dans les zones rurales ▪ Les sortants sont d'emblée employables. ▪ Une infrastructure matérielle appropriée contribue à l'amélioration de la performance éducative et à faciliter les fonctions administratives	▪ Rapports annuels du MOE ▪ Résultats des examens principaux ▪ Statistiques et rapports sur le travail ▪ Visite des sites	
Objectif du projet Établir une base solide pour le futur développement de l'éducation tant sur le plan quantitatif que qualitatif grâce à l'amélioration de l'enseignement élémentaire, l'enseignement des matières scientifiques et professionnelles dans les écoles secondaires et techniques.	Composante I ▪ Du mobilier fourni pour 1500 salles de classe dans les écoles primaires de zone rurale ; ▪ Création de 30 centres d'animation rurale (construction, mobilier, équipement) ; ▪ Réalisation d'une étude de faisabilité sur la formation agricole et le programme de réinsertion. Composante II ▪ Fourniture de valises pédagogiques, d'assortiment de matériels et d'équipements à 113 écoles secondaires ; ▪ Fourniture de matériels et	Composante I ▪ Au total, 1391 pièces de mobilier ont été fournies à 68 écoles pour la Zone Ouest, 3 Chefferies dans le District de Port Loko et à quelques écoles dans les Districts de Bo et Moyamba ; ▪ 18 VAC ont été construits. **Des VAC ont été réhabilités dans la Zone Ouest et dans les Régions du sud ;** ▪ L'étude de faisabilité sur la formation agricole et la réinsertion des jeunes ayant abandonné leurs études a été réalisée ; ▪ **Formation d'agents de liaison dans les VAC entreprise dans le District de Bo et à Freetown ;** ▪ **5 motos ont été achetées pour les employés des VAC ;** ▪ **Une formation a été organisée pour les collectivités bénéficiaires des VAC.** Composante II ▪ Des valises pédagogiques ont été acquises au titre de l'accord UNESCO et ont été distribués à **137** écoles ; ▪ Des équipements pour l'enseignement des sciences,	▪ Rapports annuels du MOE ▪ Rapport de post-évaluation du FAD ▪ RAP du GOSL ▪ Registre des décaissements du FAD ▪ Rapports d'audit du FAD ▪ Rapports d'activité trimestriels ▪ RAP du FAD ▪ Documents de la CEP ▪ Rapport du vérificateur ▪ Visite des sites	Objectifs du projet à Objectif ▪ La situation politique et socioéconomique reste stable ▪ La contribution financière du GOSL se poursuit par l'entremise du cadre du programme d'ajustement structurel ▪ De nouveaux bâtiments supposent des dépenses globales d'entretien supplémentaires et la mise en place d'une structure technique/administrative destinée à assurer l'entretien ▪ Les spécialités de la formation technique doivent être choisies en fonction des besoins de l'industrie qui emploiera les futurs diplômés.

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VÉRIFIABLES À L'ÉVALUATION	INDICATEURS VÉRIFIABLES LORS DU RAP	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES IMPORTANTES ET RISQUES
	d'équipements pour l'enseignement des matières pratiques dans 12 instituts professionnels ; ▪ Rééquipement de cinq instituts techniques publics, de centres d'apprentissage et de la ferme pilote de l'Institut universitaire de Njala ; et ▪ Formation en Sierra Leone des professeurs de sciences exerçant dans les écoles bénéficiaires dans le domaine de l'utilisation des assortiments des matériels scientifiques. <u>Composante III</u> ▪ Renforcement des centres de ressources pédagogiques de cinq instituts de formation des enseignants (mobilier, équipement et fournitures, formation) ; ▪ Renforcement du centre de ressources institutionnelles à l'Institut d'éducation (équipement et fournitures) ;	technique et professionnel ont été obtenus pour **83 écoles secondaires ; 8 instituts professionnels ; 4 instituts techniques ; 4 centres de ressources pédagogiques et 1 centre de ressources institutionnelles ;** ▪ **La ferme pilote de l'Institut universitaire de Njala a été supprimée (les fonds ont été réaffectés lors de la révision de la liste des biens et services en 19995)** ▪ **115 instituts ont été rénovés** ; ▪ **Du matériel d'apprentissage dont 300.000 manuels ; 8000 dictionnaires et 1,7 million de cahiers d'exercices ont été distribués ;** ▪ **600.000 cahiers d'exercices additionnels ont été distribués à des écoles secondaires de premier cycle et 625 livres de bibliothèque ont été distribués à des instituts techniques ;** ▪ **Un camion de livraison Bedford a été acheté** ; ▪ **Du mobilier, des équipements et des fournitures ont été fournis à 15 centres dans les régions du nord et de l'est en 2002 (en guise de compensation pour le retrait en 2000) ;** ▪ **L'approbation pour la production de matériel didactique a été obtenue, mais la formation effective n'a pas été entreprise ; et** <u>Composante III</u> ▪ **2 Centres de ressources pédagogiques ont été construits** ; ▪ **Ont été obtenus : 4 fourgons pour les Écoles normales, 5 moto Honda pour les agents de liaison des VAC, du mobilier et des équipements ;** et ▪ **L'Institut d'éducation a été réhabilité**		

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VÉRIFIABLES À L'ÉVALUATION	INDICATEURS VÉRIFIABLES LORS DU RAP	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES IMPORTANTES ET RISQUES
	▪ Création d'un centre de ressources pédagogiques à l'École normale supérieure de Milton Margai (construction, mobilier, équipement, formation) ; et ▪ Achèvement de l'École normale des instituteurs de Bunumbu (construction, mobilier, équipements et fourniture). <u>Composante IV</u> ▪ Renforcement de l'inspectorat au niveau de 9 districts (construction, mobilier, équipement, fournitures, formation) ; ▪ Renforcement de l'Administration centrale de l'éducation (équipement et fournitures, AT et formation) ; ▪ Création d'une banque de données (équipement, AT, bourses) ; ▪ Renforcement de la Direction de la planification au Ministère de l'Éducation (construction, mobilier, équipement et fournitures, AT et bourses) ; ▪ Renforcement de l'Unité chargée de la conception et de la coordination du Projet Éducation (équipement et fournitures, AT) ; et ▪ Renforcement de l'Unité chargée des moyens et des prestations de formation (équipement et fournitures, AT et bourses). <u>Composante V</u> ▪ Création d'une Cellule d'exécution de projet au sein du	▪ **L'achèvement de l'École normale des instituteurs de Bunumbu a été annulé et les fonds réaffectés au Projet hydroélectrique de Bumbuna.** <u>Composante IV</u> ▪ **3 Bureaux d'inspectorat de district ont été renforcés** (travaux de génie civil, mobilier et équipements) **à cause de problèmes en matière de sécurité ;** ▪ **441 Inspecteurs de districts, superviseurs et membres du personnel chargés des finances ont été formés au pays ;** ▪ De l'AT a été fournie à la Direction de la planification du MOE ; ▪ Six bourses de courte durée à l'étranger ont été accordées ; ▪ 1000 membres du personnel ont été formés en gestion de documents ▪ Les méthodes statistiques pour la collecte des statistiques de l'éducation ont été élaborées et 60 membres du personnel ont été formés, 7 ordinateurs acquis et une unité de gestion de documents a été mise en place ; ▪ Le bâtiment de la Direction de la planification a été construit. <u>Composante V</u>		

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VÉRIFIABLES À L'ÉVALUATION	INDICATEURS VÉRIFIABLES LORS DU RAP	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES IMPORTANTES ET RISQUES
	MECAS (mobilier, équipement et AT).	▪ La CEP a été établie au sein du MECAS et de l'AT, du mobilier et des équipements ont été respectivement obtenus et fournis.		
Activités 18 VAC construits 344 salles de classe meublées 3 DIO meublés 7 VAC meublés 3 TTC ont été meublés 101 instituts rénovés	Intrants/Ressources Les dépenses totales du FAD pour le projet s'élevaient, à l'évaluation, à : 14.629.000,00 UC * et elles étaient réparties comme suit : Calendrier des dépenses (en millions d'UC) Construction 4.083.000,00 Équipement 6.233.000,00 Mobilier 683.000,00 AT 1.638.000,00 Formation 159.000,00** Exploitation 856.000,00 Études 1.950.000,00***	Intrants/Ressources Les dépenses totales pour le projet s'élevaient à : 10.029.958,80 UC et elles étaient réparties comme suit : Calendrier des dépenses (en millions d'UC) Équipements 3.109.763,73 Véhicules 691.458,17 Exploitation 918.800,18 Conception, AT 2.686.365,62 Fonds renouv. 2.405.513,51 Formation 196.744,10	▪ Comptes des grands livres du GOSL ▪ Registre des décaissements du FAD ▪ Rapports d'audit du GOSL ▪ Rapports d'activité trimestriels	▪ Pas d'agitation ouvrière au cours de la construction ▪ Pas de pénurie de matériaux locaux lorsque l'approvisionnement national est d'application ▪ Le GOSL n'est pas frappé par les sanctions du FAD

- Le prêt total sollicité à l'évaluation était de 13,63 millions d'UC. Néanmoins, les dépenses prévues totales du FAD, étaient, selon les tableaux de l'évaluation, de 14,629 millions d'UC. Il y avait une erreur de 1,00 million d'UC.

** Il était proposé que la formation soit financée par un don FAD.

*** Il était proposé que les études soient financées par le FAD (1,00 million d'UC) et par le Don (0,950 millions d'UC).

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le Projet d'amélioration de la qualité de l'enseignement élémentaire, technique et professionnel (Éducation II), qui a été approuvé en 1991 et achevé en 2002, était la deuxième opération financée par le Groupe de la Banque dans le secteur de l'éducation en Sierra Leone. Le projet avait pour objectifs d'établir une base solide pour le futur développement de l'éducation tant sur le plan quantitatif que qualitatif grâce à l'extension et à l'amélioration de l'enseignement élémentaire au niveau rural, l'enseignement des matières scientifiques et professionnelles dans les écoles secondaires et techniques par le renforcement de l'administration et de la gestion de l'éducation et par l'amélioration de la formation des enseignants. Il comprenait les cinq composantes suivantes : i) Renforcement de l'enseignement de base et développement des aptitudes professionnelles dans les écoles rurales ; ii) Renforcement de l'enseignement des matières scientifiques, professionnelles et techniques ; iii) Renforcement de la formation initiale et continue ; iv) Amélioration de la gestion et de la supervision du système éducatif ; et v) Création d'une cellule d'exécution du projet au sein du Ministère de l'Éducation, des Affaires culturelles et des Sports (MECAS).

2. Plusieurs ajustements ont été effectués relativement à la portée du projet du fait des besoins sectoriels en évolution et en réponse à des contraintes d'exécution découlant du conflit civil. Les activités du projet ont été suspendues entre mai 1997 et septembre 1998, et entre janvier et août 1999. La composante de l'École normale de Bumbuna a été annulée à la suite du conflit civil. Les 3,242 millions d'UC (qui avaient été initialement affectés à l'École normale) ont été réaffectés au Projet hydroélectrique de Bumbuna.

3. Le projet a contribué au renforcement de la capacité d'accueil au cycle élémentaire ; à l'amélioration de la qualité, de l'équité et de l'efficience. Les activités qui ont été exécutées (y compris la fourniture du mobilier à 68 écoles ; la construction de 18 Centres d'animation rurale (VAC) ; la fourniture de valises pédagogiques et d'équipements techniques et professionnels à 137 et 83 écoles secondaires, respectivement ; la distribution de 60.000 manuels ; l'appui à la formation des enseignants et l'amélioration de la gestion du système éducatif au niveau national et du district) ont contribué à l'amélioration de la qualification des diplômés du système scolaire, et à la réduction des disparités régionales. La capacité du Ministère a été renforcée par la construction d'une Direction de la planification ; la création d'une base de données et l'élaboration d'un manuel relatif à la compilation de statistiques annuelles sur l'éducation ; et la formation du personnel au pays et à l'étranger.

4. En dépit de ses réalisations, le projet présentait quelques insuffisances. Elles ont été constatées principalement au niveau de la conception, de l'exécution du projet (exécution au cours d'un conflit civil et le manque de capacité au niveau de la CEP) et dans la tenue et la gestion inappropriées des dossiers. Son impact aurait été encore plus grand si une synergie totale avait été établie entre son exécution et les principales opérations du Ministère. L'exécution globale du projet est jugée « passable».

5. Le taux de décaissement a été de 88,82 % pour le prêt, 97,11 % pour le don et 53,62 % pour les fonds de contrepartie du gouvernement. Il existe néanmoins des disparités entre les registres des décaissements à la Banque et ceux de la CEP, qui montrent que les taux de décaissement étaient de 98,971 % pour le prêt et 94,11 % pour le Don.

6. Les principaux enseignements tirés pour le Gouvernement de Sierra Leone incluent ceux qui suivent : i) une provision suffisante de ressources financières doit être réservée pour le financement de contrepartie du gouvernement ; ii) s'assurer de l'établissement d'une synergie totale avec les opérations régulières du Ministère ; et iii) la nécessité de mettre en place un programme d'entretien qui inclura les collectivités.

7. Les enseignements tirés pour la Banque incluent i) les activités du projet étaient nombreuses et elles touchaient à de trop nombreux aspects du système éducatif ; ii) la conception du projet n'a pas tenu compte de la capacité d'exécution de l'organe d'exécution ; iii) les projets exécutés au cours de périodes de conflit civil doivent être suivis de près et une attention particulière doit être accordée à la sécurité des dossiers du projets, et iv) il est important de concevoir des instruments fiables de suivi et d'évaluation des projets.

8. Les recommandations à l'intention du gouvernement incluent : l'examen, l'impression et la distribution du Manuel d'entretien et la mise en place d'un programme collectif d'entretien ; les Écoles normales devraient apporter le contenu pédagogique, le leadership et les ressources de gestion aux Centres d'animation rurale (VAC) dans leurs zones respectives ; le Ministère devrait veiller à ce que les élèves de l'école secondaire de second cycle de Makeni, où le projet a fourni des équipements, ait accès à ceux-ci et puissent les utiliser ; s'inspirer de l'expérience positive du VAC à l'école secondaire de Murialdo.

9. Les recommandations à l'intention de la Banque incluent : i) Les activités des projets doivent être peu nombreuses, focalisées et tenir compte de la capacité d'exécution de la direction du projet ; ii) Les conditions de prêt/don doivent être formulées de manière à permettre aux gouvernements de les satisfaire facilement et rapidement en vue de permettre un commencement rapide des activités des projets, iii) les projets exécutés au cours de périodes de conflit civil doivent être suivis de près et une attention particulière doit être accordée à la sécurité des dossiers afin de garantir une évaluation appropriée à la in de l'exécution ; iv) la conception des projets doit inclure une solide composante de suivi et évaluation, et v) le projet doit être clos dans le système de la Banque.

10. Le RAP a été préparé par un spécialiste de l'éducation et un architecte consultants trois ans après l'achèvement du projet à cause des retards causés par la relocalisation temporaire de la Banque à Tunis en 2003. Le traitement du rapport a aussi connu des retards parce le rapport original n'était pas conforme aux normes de la Banque. En conséquence, il a dû être reformulé et des retards ont été enregistrés dans l'obtention d'informations critiques devant provenir du gouvernement et qui manquaient. Néanmoins, le rapport est quand même utile ; il fait ressortir des enseignements importants qui ont été tirés et dont certains ont été intégrés dans la conception et l'exécution du Projet Éducation III en cours actuellement en Sierra Leone.

1. INTRODUCTION

1.1 Le présent Rapport d'achèvement de projet (RAP) a été préparé pour le Projet d'amélioration de la qualité de l'enseignement élémentaire, technique et professionnel (Éducation II) en Sierra Leone, qui a été achevé en mars 2003. Au moment du RAP, le Groupe de la Banque avait financé trois projets dans le secteur de l'éducation en Sierra Leone avec des prêts d'un montant total de 29,31 millions d'UC, comme suit : (i) le projet de formation des enseignants de Bunumbu approuvé en 1977 pour un prêt FAD de 5,00 millions d'UC ; (ii) le Projet d'amélioration de la qualité de l'enseignement élémentaire, technique et professionnel approuvé en 1992 pour un prêt FAD de 12,553 millions d'UC à l'évaluation et révisé à 9,31 millions d'UC et un don FAD de 1,022 million d'UC) ; et (iii) le Projet d'appui à l'enseignement élémentaire et extrascolaire, ainsi qu'à la formation professionnelle axée sur les compétences pour 15,00 millions d'UC, avec un don FAD de 1,00 million d'UC.

1.2 L'enseignement en Sierra Leone suivait un système 6+4+3 depuis l'indépendance. Néanmoins, il a été changé en 1991 en une orientation 6+3+3, en conformité avec les évolutions pédagogiques en cours en Afrique de l'Ouest en ce moment-là. Le Ministère de l'Éducation, des Affaires culturelles et des Sports (MECAS) était chargé de la fourniture de services d'enseignement et il a été, par après, transformé en l'actuel Ministère de l'Éducation, de la Science et de la Technologie (MEST). Le Projet Éducation II devait améliorer l'enseignement élémentaire, l'enseignement des matières scientifiques et professionnelles dans les écoles secondaires et les instituts techniques dans les districts de Freetown, Port Loko, Makeni, Bo, Bunumbu et Nyala.

1.3 Il était un projet de suivi du Projet pilote de l'École normale des instituteurs de Bunumbu qui a été exécuté entre 1974 et 1985 avec des aides provenant du PNUD, de l'IDA et du FAD. Ce projet a réformé le programme d'études de l'école primaire, et préparé les instituteurs à servir dans les zones rurales. L'IDA a financé la revue du programme d'études de l'école primaire et la contribution de la Banque portait principalement sur la construction de bâtiments à l'École normale et le financement de bourses de formation à l'étranger.

1.4 L'exécution du Projet Éducation II a été perturbée par le conflit civil qui a enflammé le pays entre 1990 et 2001, et qui a culminé dans des guerres intermittentes de mai 1997 jusqu'à la fin de 1999. Par conséquent, les activités du projet ont été suspendues entre mai 1997 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999. En avril 1994, le gouvernement a demandé à la Banque de réaffecter les fonds du Projet Éducation II, qui avaient été mis de côté pour l'achèvement des travaux à l'École normale des instituteurs de Bunumbu, à d'autres domaines du projet suite à la situation de guerre qui régnait dans la province orientale. Les travaux de génie civil à l'École normale de Bunumbu ont connu des dépassements de coûts à cause d'un retard de 6 ans dans l'exécution.

1.5 À la suite de la mission de Revue du portefeuille de la Banque en mai 1995, la somme de 3,242 millions d'UC (initialement affectée à l'École normale de Bunumbu) a été réaffectée au Projet hydroélectrique de Bumbuna. À l'achèvement du projet Éducation II en 2003, le gouvernement a encore demandé à la Banque de réaffecter le solde du don de 29.518,41 UC, ainsi qu'un solde du prêt de 1.403.827,36 UC au Projet hydroélectrique de Bumbuna.

1.6 Une mission du RAP de la Banque a été effectuée en mai 2005. Les informations contenues dans le présent Rapport d'achèvement sont basées sur des entretiens avec des professionnels locaux qui étaient impliqués dans le projet à différents moments, et dont certains participaient encore au Projet Éducation III en cours. Parmi les autres sources d'information, plusieurs visites sur les sites impactés par le projet ; le RAP de l'emprunteur ; et plusieurs documents produits par la CEP et d'autres acteurs apparentés. Une liste des sites visités, comprenant des photos choisies, ainsi qu'un bref commentaire, figure à l'annexe VI, et la liste des documents consultés apparaît à l'annexe VII.

1.7 Le RAP a été préparé trois ans après l'achèvement du projet à cause des retards causés par la relocalisation temporaire de la Banque à Tunis en 2003. Le traitement du rapport a aussi connu des retards à cause de la nécessité de restructurer le rapport soumis par les consultants et des retards pour obtenir des réponses de la part du gouvernement en rapport avec les insuffisances d'informations cruciales dont les données sur l'impact actuel du projet, ainsi que la liste des entrepreneurs. Néanmoins, le rapport est quand même utile étant donné qu'il fait ressortir les enseignements importants qui ont été tirés et dont certains ont été incorporés dans l'exécution du projet Éducation III en cours.

2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PROJET

2.1 Objectifs du projet et objectif sectoriel

Le projet avait, comme objectif sectoriel, de renforcer l'enseignement de base et le développement des aptitudes professionnelles dans les écoles rurales. Les objectifs du projet étaient d'établir une base solide pour le futur développement de l'éducation tant sur le plan quantitatif que qualitatif grâce à l'amélioration de l'enseignement élémentaire, l'enseignement de matières scientifiques et professionnelles dans les écoles secondaires et techniques. Il comprenait les cinq composantes suivantes : i) Renforcement de l'enseignement de base et développement des aptitudes professionnelles dans les écoles rurales ; ii) Renforcement de l'enseignement des matières scientifiques, professionnelles et techniques ; iii) Renforcement de la formation initiale et continue ; iv) Amélioration de la gestion et de la supervision du système éducatif ; et v) Création d'une cellule d'exécution du projet au sein du Ministère de l'Éducation, des Affaires culturelles et des Sports (MECAS).

2.2 Description du projet

2.2.1 Au chapitre des biens, le projet devait se procurer et fournir du mobilier et des équipements à la CEP, aux écoles primaires rurales, aux Centres d'animation rurale (VAC), aux Centres de ressources pédagogiques (ERC), à l'École normale des instituteurs de Bunumbu, aux Inspectorats de district et au Ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports (MECAS). En ce qui concerne les travaux de génie civil, le projet devait construire 30 Centres d'animation rurale, des Centres de ressources pédagogiques dans 5 écoles normales régionales et à l'école normale supérieure de Milton Magai, ainsi que faire des travaux au niveau des bureaux de la CEP au Ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports. La formation, dans le cadre du projet, comprenait 5 bourses d'études de courte durée dans des établissements d'enseignement à l'étranger et celles-ci devaient être gérées par l'UNESCO. Une étude devait

être effectuée par une firme de consultants sur la réinsertion des jeunes qui avaient abandonné leurs études dans la production agricole (avec, à la clé, un financement éventuel de la Banque). Les services de conception et de supervision devaient être assurés, pour tous les travaux de génie civil, par une firme de consultants.

2.2.2 Le projet a jeté les bases d'une future expansion grâce aux plans d'implantation et aux dessins architecturaux pour les installations matérielles, ainsi que grâce à la formation qui devait être assurée. Par ailleurs, la centralisation du projet sur les installations pédagogiques tant urbaines que rurales avait pour objectif de garantir l'équité et d'améliorer l'accès aux services éducatifs en zones rurales, permettant ainsi à davantage de femmes de s'inscrire à des programmes d'éducation des adultes.

2.3 Formulation du projet

2.3.1 Le Projet Éducation II a été formulé en 1988, dans le cadre du Plan national de développement (NDP) (1974/75-1978/79) du Gouvernement de Sierra Leone. Le NPD avait pour objectif (i) d'accélérer l'enseignement primaire, ainsi que la formation des enseignants correspondante, (ii) réorienter le contenu de l'enseignement afin de le rendre plus adapté aux besoins du pays et (iii) relever le niveau d'alphabétisation.

2.3.2 Le projet visait à aider le GOSL à renforcer le système éducatif et assurer son efficacité interne et externe. Le projet avait pour objectif sectoriel d'établir une base solide pour le futur développement de l'éducation tant sur le plan quantitatif que qualitatif grâce à l'extension et à l'amélioration de l'enseignement élémentaire et rural, l'enseignement des matières scientifiques et professionnelles dans les écoles secondaires et techniques par le renforcement de l'administration et de la gestion de l'éducation et par l'amélioration de la formation des enseignants.

2.4 Origine du projet

En 1991, un certain nombre de réalisations avaient déjà été enregistrées dans le développement du secteur de l'éducation en Sierra Leone ; il restait encore beaucoup de choses à faire pour renforcer le système éducatif tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Après que l'on se soit focalisé sur l'enseignement secondaire professionnel et sur l'enseignement secondaire pour permettre aux Sierra léonais d'occuper les postes vacants au sein du gouvernement et dans l'industrie immédiatement après l'indépendance, il était temps, maintenant, de se concentrer sur l'enseignement primaire et de réviser le programme d'études afin de l'adapter davantage aux besoins du pays. Ayant constaté le besoin, le gouvernement a invité la Banque à venir identifier un projet qui pouvait contribuer au renforcement des ressources ou de l'infrastructure institutionnelle qui était déjà disponible et dynamiser les investissements réalisés dans le secteur. L'UNESCO a contribué à la préparation et à l'évaluation du projet.

2.5 Identification, préparation, évaluation, négociation et approbation du projet

2.5.1 Les missions d'identification et de préparation FAD/UNESCO effectuées, respectivement, en juin 1988 et juin 1989, ont conçu les composantes du projet qui visait à

contribuer au renforcement du système éducatif et à assurer son efficacité interne et externe. La mission d'évaluation du projet a révisé ces composantes en juin 1991. Néanmoins, aucune information descriptive n'a été fournie concernant la nature et le nombre des installations où des travaux de génie civil devaient être effectués, la nature et le nombre du mobilier et des équipements, le nombre d'enseignants et de membres du personnel qui devait bénéficier de la formation, et le contenu de la formation.

2.5.2 Aucune question importante n'a été soulevée par la Banque au cours des négociations du prêt qui ont eu lieu à Abidjan en août 1991. À la suite de ces négociations et de la présentation du prêt au Conseil, le projet a été approuvé le 24 septembre 1991, conformément aux prévisions de l'évaluation. Néanmoins, lors de l'approbation par le Conseil, le coût total du projet a été réduit de 16,517 millions d'UC à 14,544 millions d'UC. Il n'a pas été possible d'établir la raison de cette réduction.

3. EXÉCUTION DU PROJET

3.1 Entrée en vigueur et démarrage

3.1.1 En plus des conditions générales, l'octroi du prêt FAD et du don FAT était assujetti à la satisfaction, par l'emprunteur, des conditions suivantes préalablement à l'entrée en vigueur :

i) Fournir la preuve de la création d'une Cellule d'exécution du projet (CEP) ;

ii) Fournir la preuve de l'aménagement de locaux provisoires adéquats pour abriter la CEP, en attendant la construction de nouveaux bureaux à réaliser dans le cadre du projet ;

iii) Fournir la preuve de la nomination du responsable de la CEP et de l'attribution de l'effectif requis de personnel d'appui local à la CEP pendant la durée du projet ; et

iv) Fournir la preuve de l'ouverture, dans une banque commerciale locale, d'un compte de projet qui sera géré par la CEP, et dans lequel seront versées les ressources FAD et les contributions du gouvernement.

3.1.2. Au moment de l'évaluation, ces conditions semblaient appropriées étant donné qu'elles essayaient de tenir compte des expériences antérieures et des problèmes récurrents dans les opérations précédentes. Cependant le projet a enregistré des retards dès le départ du fait de la création tardive de la de la CEP, et, par la suite, à cause du conflit civil. Le premier décaissement a été effectué en octobre 1992, mais le Directeur et le comptable du projet ont été recrutés en janvier 1993. La situation d'insécurité a conduit à la suspension des activités du projet entre mai 1997 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999.

3.2 Modifications

3.2.1 Plusieurs ajustements ont été introduits relativement à la portée du projet du fait de l'évolution des besoins sectoriels et en réponse aux contraintes d'exécution découlant du conflit

civil qui a eu lieu de 1991 à 1995. Parmi les principales modifications, la réaffectation de 2,27 millions d'UC affectés à la zone ouest et à d'autres zones à la suite de la situation d'insécurité qui régnait dans la province orientale en avril 1994 ; la réaffectation de 3,242 millions d'UC qui avaient été prévus pour l'École normale des instituteurs de Bunumbu au Projet hydroélectrique de Bumbuna à la suite d'une mission de Revue du portefeuille effectuée par la Banque en mai 1995 ; la suppression de la ferme pilote de Njala (1995) ; et une réduction du nombre de VAC de 30 à 18 (1997) et le retrait des zones dangereuses (2000). Les modifications ont abouti à la disponibilité des fonds pour l'acquisition de manuels scolaires pour le premier cycle des écoles secondaires (JSS), le projet hydroélectrique de Bumbuna et la rénovation des structures éducatives dans les zones ouest, sud et urbaines où régnait la sécurité.

3.2.2 À la suite de l'annulation de certaines composantes de construction du fait de l'instabilité politique qui se poursuivait et de conflits armés à travers tout le pays, et après environ dix ans d'exécution du projet dans une situation sécuritaire très difficile, les objectifs du projet visant le renforcement des écoles rurales dans le pays ont dû être réorientés et être poursuivis dans les écoles urbaines et semi-urbaines accessibles. Suite aux modifications, un exercice commun regroupant le gouvernement et les fonctionnaires de la Banque chargés des décaissements a été entrepris en avril 1997 et il a abouti à la première prorogation du projet du 23 avril 1997 au 30 juin 1998.

3.2.3 Six prorogations additionnelles ont été décidées pour les périodes allant du 01 juillet 1998 au 30 juin 1999 ; d'août 1999 au 31 décembre 2000 ; du 01 janvier 2001 au 30 juin 2001 ; du 01 juillet 2001 au 31 décembre 2001 ; du 31 décembre 2001 au 30 septembre 2002 ; et la dernière des ces prorogations, du 1er octobre 2002 au 31 mai 2003. Ces prorogations ont été approuvées par la Banque à la suite de la situation sécuritaire difficile dans laquelle le projet était en train d'être exécuté et des appels du gouvernement pour que le projet soit achevé. Le montant du prêt révisé était de 9,31 millions d'UC. En octobre 2000, une troisième révision de la Liste des biens et services (LGS) et un rapprochement de comptes ont eu lieu pour inclure les frais d'examen, ainsi que la réhabilitation des structures du projet.

3.3 Calendrier d'exécution

3.3.1 L'exécution du projet devait s'étaler sur une période de cinq (5) ans, de 1992 à 1997. Le tableau ci-dessous présente l'état comparatif des échéances prévisionnelles à l'évaluation et des échelles réelles pour les principaux événements.

	Événement	Évaluation	Réel	Décalage
-	Approbation du prêt	24/09/1991	24/09/1991	Aucun
-	Entrée en vigueur	09/1992	14/10/1992	1 mois
-	Services de consultants	07/1992	1994	1,5 an
-	Construction : Soumissions pour la construction	04/1992	5/9/1994	2,5 ans
	Évaluation	ND	ND	ND
	Approbation par la BAD	ND	17/7/95	ND
	Commencement	ND	ND	ND
	Achèvement	ND	13/12/97	ND
	Fin de la responsabilité pour défauts	ND	ND	ND
-	Mobilier : Soumissions pour le mobilier			
	Commencement	ND	7/9/01	ND

	Achèvement	ND	18/2/02	ND
-	Matériel : Soumissions pour le matériel	ND	ND	ND
	Commencement	01/92	07/93	1,7 an
	Achèvement	01/96	12/00	4 ans
	Fin de la garantie	ND	ND	ND
-	Formation : Commencement	01/93	11/94	1,11 an
	Achèvement	12/93	09/99	5,9 ans
	CEP : Établissement	01/92	ND	ND
	Achèvement	01/97	05/02	5,4 ans

3.3.2 Le coût total du projet à l'évaluation était de 16,517 millions d'UC, dont 13,63 millions d'UC de prêt FAD, et 1,109 million d'UC de don FAD ; la contribution du gouvernement devait être de 1,78 million d'UC. Cependant, lors de l'approbation par le Conseil, le chiffre du prêt a été réduit à 12,554 millions d'UC, le don était de 1,022 million d'UC et le montant de la contribution du gouvernement est devenu 0,968 million d'UC, soit, au total, une somme de 14,544 millions d'UC. Il n'a pas été possible à la mission d'établir la raison de la réduction. À la suite du transfert des 3,242 millions d'UC affectés à l'École normale des enseignants de Bunumbu au projet hydroélectrique de Mbumbuna, les coûts totaux du projet ont été réduits à 11,312 millions d'UC, dont un prêt FAD de 9,312 millions d'UC ; un don de 1,021 million d'UC et une contribution du gouvernement de 0,968 million d'UC.

3.3.3 La plupart des 18 VAC ont été construits approximativement en 18 mois, au cours des années 1996 et 1997. Les deux ERC ont aussi été construits en 1996, et les 4 DIO ont été construits entre la fin de 1995 et 1996, au cours du conflit civil. Après la fin du conflit, 115 établissements, dont la plupart avaient été endommagés au cours de la guerre, ont été réhabilités en approximativement 1 an, à partir de fin 2000. Le projet devait initialement être achevé en 1997. Les activités du projet ont été effectivement achevées en 2002 et la date limite du dernier décaissement est devenue le 31 mai 2003, après 7 prorogations. Le décalage par rapport à l'achèvement des activités du projet prorogé jusqu'en 2003 était donc de 6 ans.

3.4 Rapports

3.4.1 Trente (30) Rapports trimestriels d'activité de qualité moyenne ont été soumis à la Banque ; ils couvraient la période allant du début de l'exécution en 1992 au 31/08/2002.Le dernier rapport trimestriel d'activité couvrait le 3^{e} trimestre de l'année 2002. Un RAP de l'emprunteur a aussi été soumis à la Banque en juin 2003.

3.4.2 Des sources au sein du GOSL indiquent que le projet a été audité et que trois rapports d'audit ont été produits, le premier couvrant les années allant du 1er janvier 1996 au 30 juin 2001 ; le deuxième, la période allant du 1er juillet au 31 décembre 2001 et le troisième, la période allant de janvier à mars 2003. Les rapports étaient toujours en retard. La Banque a noté, dans un aide-mémoire daté 8-15 octobre 2001, que la mission avait examiné le Rapport d'audit (1996-2001) et "avait noté avec une grande satisfaction le commentaire du vérificateur sur la qualité des comptes du projet".

3.5 Acquisition des biens et services

3.5.1 L'acquisition du matériel et de kits pédagogiques scientifiques et professionnels a connu des problèmes de gestion à cause de l'insuffisance de la capacité d'acquisition au sein de la Cellule d'exécution du projet. (CEP). Ces activités ont finalement été confiées à l'UNESCO. La Banque a aussi approuvé l'acquisition de matériel didactique/d'apprentissage comme suit :

i) 300.000 manuels, 8000 dictionnaires, 1,7 million de cahiers d'exercices ont été distribués.

ii) Un deuxième arrivage de 60.000 manuels a été distribué au premier cycle des écoles secondaires.

iii) 625 manuels pour les bibliothèques ont été distribués aux instituts techniques.

iv) un réseau radio pour l'Inspectorat de district a été acheté (7 radios, 7 ordinateurs et panneaux solaires pour 7 stations).

3.5.2 La Mission du RAP a pu obtenir de la documentation sur les processus d'acquisition suivis pour les travaux de génie civil et le mobilier. Néanmoins, celle-ci était incomplète (absence de dessins et de spécifications techniques) et elle contient de nombreuses contradictions. Selon l'ancien Directeur du projet, tous les documents d'acquisition ont été expédiés à la Banque africaine de développement pour révision, et dans chaque cas, il n'y a eu aucune objection. L'acquisition du matériel a été totalement réalisée par l'UNESCO. La CEP a participé aux discussions portant sur le type d'équipement requis, ainsi qu'à la distribution à toutes les écoles bénéficiaires. En l'absence d'une documentation complète sur les processus d'acquisition au stade du RAP et vu le fait que l'UNESCO s'est occupée d'une partie de l'acquisition, la mission n'a pas été en mesure de vérifier la conformité des processus suivis avec les Règles de procédures de la Banque.

3.6 Sources financières et décaissement

3.6.1 Le tableau 1 ci-après présente les chiffres des montants affectés et des montants décaissés au stade du RAP, selon des renseignements fournis par l'ancien comptable du projet :

Tableau 1
Sources financières et décaissements (UC) au stade du RAP

	Prêt	**Don**	**Total**
Affecté	9.311.939,00	1.021.392,00	10.333.331,00
Décaissé	9.216.392,91	961.276,22	10.177.669,13
Solde	95.546.09	60.115,78	155.661,87
Taux de décaissement	98,97 %	94,11 %	98,49 %

3.6.2 Selon PKF Chartered Accountants, les états financiers totaux pour la période allant du 1/1/93 au 31/3/2003 donnaient les chiffres suivants : 3.109.763,73 UC pour l'équipement ; 691.458,17 pour les véhicules ; 918.800,18 UC pour les opérations de bureau ; 2.686.365,62 pour les conceptions, les études et les autres formes d'Assistance technique (AT) ; 2.405.513,51 UC pour le fonds renouvelable ; et 196.744,10 UC pour la formation. Les dépenses totales étaient, en conséquence, de 10.029.958,60 UC. L'annexe IV présente la répartition des dépenses.

3.6.3 Les chiffres sont différents de ceux prévus à l'évaluation du fait de la réduction du coût total du projet lors de l'approbation du Conseil, de la déduction des coûts affectés à l'École normale des instituteurs de Bunumbu et des réaffectations au titre de la Liste des biens et services qui ont eu lieu au cours de l'exécution du projet. Les documents de la Banque indiquent un décaissement total de 10,177 millions d'UC au stade du RAP. Les variations sont dues, en grande partie, au fait que les informations financières de la Banque qui sont disponibles portent sur la période commençant à partir de 2000, lorsque le système SAP a été introduit ; en conséquence, différentes sources d'information financière ont dû être utilisées pour les années antérieures. Par ailleurs, les chiffres du décaissement de la Banque ne reprennent pas les chiffres relatifs au financement de contrepartie du gouvernement.

4. PERFORMANCE ET RÉSULTATS DU PROJET

4.1 Évaluation globale

4.1.1 Les clauses/conditions d'exploitation étaient appropriées et valables à l'époque de l'évaluation étant donné qu'elles cherchaient à assurer une exécution de projet efficace par une CEP renforcée. Cependant, le projet a connu des retards dès le départ du fait de la création tardive de la CEP, et, par la suite, son exécution a été suspendue à 2 reprises à cause du conflit civil. La situation sécuritaire a provoqué la suspension des activités du projet entre mai 1977 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999. Aucune explication n'a été donnée concernant ce qui est advenu de la CEP et du patrimoine du projet au cours des suspensions.

4.1.2 Le projet, ainsi que le moment choisi pour son exécution constituaient une avancée vers la réalisation de l'objectif sectoriel. Les nouveaux bâtiments et les bâtiments réhabilités, de même que le mobilier et le matériel envoyés dans les écoles et les bureaux administratifs, représentaient d'importants biens immobilisés dont il fallait prendre soin, qu'il fallait protéger et utiliser à pleine mesure. Après dix années d'exécution dans une situation sécuritaire très difficile, les objectifs du projet visant le renforcement des écoles rurales dans le pays ont dû être réorientés avec, comme nouveaux domaines de concentration, les écoles urbaines et semi-urbaines accessibles. La performance globale du projet dans la réalisation de cet objectif est **passable.**

4.2 Résultats d'exploitation

Composante 1 : *Renforcement de l'enseignement de base et le développement des aptitudes professionnelles*

4.2.1 Le taux de réalisation de cette sous-composante était très faible à tous égards. Les dossiers du projet ont révélé que dix fournisseurs locaux différents ont produit du mobilier qui était envoyé vers un magasin central appartenant au Ministère de l'Éducation à Freetown. Le Ministère était chargé de la livraison du mobilier aux bénéficiaires du programme. Le projet a fourni du mobilier à un total de 68 écoles. En partant de l'hypothèse qu'une école rurale comporte en moyenne 4 salles de classe et qu'une école urbaine en comporte 10, 56 écoles rurales et 12 écoles urbaines ont reçu du mobilier. Ainsi, 224 salles de classe dans des écoles rurales et 120 dans des écoles urbaines en ont

profité. En conséquence, seuls 15 % de l'objectif initial consistant à fournir du mobilier à 1500 salles de classe dans des écoles primaires rurales ont été réalisés. Le projet a aussi fourni du mobilier aux ERC, DIO et VAC ; 1564 pièces ont été distribuées dans 96 écoles secondaires dans la région de l'ouest, dans les districts de Port Loko, Kambia et Bo Dibia, Kafu, Bullom, ainsi que dans l'agglomération de Freetown.

4.2.2 Le RAP du gouvernement indique que du mobilier scolaire en quantité limitée comportant 1391 pièces coûtant 73.315,20 $ EU a été fourni pour la région ouest, 3 chefferies dans les districts de Port Loko, Bo et Moyamba. Cependant, la mission a visité plusieurs des lieux qui auraient reçu du mobilier du projet, mais elle n'a pas été en mesure de trouver ne fût-ce qu'une pièce produite et livrée. Tous les bâtiments visités avaient des portes en acier ou en petit bois, ainsi que des barreaux à chaque fenêtre, ce qui montre que les inquiétudes du pont de vue de sécurité avaient été prises en compte et qu'en conséquence, le mobilier aurait dû être à l'abri du vandalisme et du vol si jamais il avait été livré.

4.2.3 Dix-huit (18) Centres d'animation rurale (VAC) ont été construits à l'École normale des instituteurs de Port Loko*, Old Port Loko*, Mange, Magboronghor, Kagbanthama, Torwama, Gerehun, Sembehun-17, à l'École normale des instituteurs de Makeni, Makarie, Magburaka*, Sussex, Goderich, Waterloo, Hastings, Newton, Panlap et Yelisanda. Les VAC à l'École des instituteurs de Port Loko, Old Port Loko et Magburaka ont été construits et ils sont devenus, par après, inexploitables du fait des destructions et du vandalisme provoqués par le conflit civil.

4.2.4 La conception et la supervision des travaux de génie civil ont été attribuées à Archibuid Limited, une firme de consultants du Nigeria qui a travaillé en collaboration avec la firme homologue locale IDEAS Limited. Cette firme a aussi été chargée de la préparation des partis constructifs, des dessins d'exécution, du dossier d'appel d'offres, de l'analyse et de la supervision de la construction. Il n'y avait aucun document sur le processus d'acquisition qui a mené à la sélection de cette firme. Selon le RAP de l'emprunteur, le coût de ces services s'est élevé à 278.075 $.

4.2.5 Les documents du projet ont signalé que l'étude de faisabilité pour la formation agricole et la réinsertion des jeunes ayant abandonné leurs études a été réalisée. Une formation pour les agents de liaison dans les VAC a été organisée dans le District de Bo et à Freetown. Une formation au niveau des collectivités a été organisée pour les collectivités bénéficiaires des VAC et 5 motos ont été achetées pour les employés des VAC. Cependant, la mission du RAP n'a pas pu localiser les documents des rapports sur l'étude et la formation afin de déterminer le nombre de personnes qui ont été formées, le programme d'études et les recommandations des documents.

Composante 2- *"Renforcement de l'enseignement des matières scientifiques, professionnelles et techniques".*

4.2.6 Les nombres des instituts qui devaient recevoir des valises pédagogiques, et des assortiments de matériels et d'équipements à l'évaluation se présentaient comme suit : 113 écoles secondaires, 12 centres professionnels, 5 instituts techniques publics et centres commerciaux et la ferme pilote de Njala. À l'achèvement du projet, les documents indiquaient que ces articles ont été acquis et livrés à 83 écoles secondaires, 8 instituts professionnels, 4

instituts techniques, 4 centres de ressources pédagogiques et 1 centre de ressources institutionnelles. La ferme pilote à l'Université de Njala été supprimée au cours de l'exécution du projet. 115 instituts ont été rénovés, des matériels d'apprentissage, ainsi qu'un camion Bedford ont été achetés, du mobilier additionnel, des équipements et des fournitures ont été fournis à 15 centres dans les régions nord et orientale. L'approbation de la production du matériel didactique a été obtenue mais la formation elle-même en faveur des enseignants des sciences dans les écoles bénéficiaires n'a pas été organisée.

Composante 3. *"Renforcement de la formation initiale et continue des enseignants"*.

4.2.7 Les réalisations, dans le cadre des travaux de génie civil au titre de cette composante, étaient constituées de 2 Centres de ressources pédagogiques effectivement construits sur les 5 qui étaient initialement prévus dans des instituts de formation des enseignants. Ce sont le Centre de ressources pédagogiques construit dans l'enceinte de l'École normale des instituteurs de Freetown (FTC) et celui construit dans l'enceinte de l'École normale supérieure de Milton Margai à Goderich. En outre, l'Institut d'éducation de Freetown a été entièrement réhabilité. Le projet d'achèvement de l'École normale des instituteurs de Bunumbu a été annulé en 1995 du fait du conflit civil. Quatre fourgons pour les instituts de formation des enseignants, 5 motos Honda pour les agents de liaison au niveau des VAC, du mobilier et des équipements ont été acquis.

4.2.8 Au cours de l'une des visites de sites organisées dans le cadre de la mission du RAP, la plupart des salles dans l'ERC au FTC étaient fermées, sans occupants, à l'heure des classes. La grande salle de conférences était utilisée comme lieu d'entreposage de documents imprimés. Les seuls équipements qu'on a pu observer étaient trois ordinateurs dans un bureau qui était ouvert et quatre machines à imprimer et photocopieurs dans un espace atelier. La mission n'a pas pu vérifier si les équipements en question avaient été achetés par le projet. Les motos provenant d'un autre projet, ainsi que du mobilier cassé étaient entreposés au bout du couloir. Tout cet endroit semblait à moitié abandonné. La mission a aussi visité l'ERC à l'Ecole normale supérieure de Milton Margain à Godridge. La (e) principal(e) salle de conférence/amphithéâtre était remplie de plus de 250 étudiants adultes assistant à des cours. Les espaces bureaux et ateliers étaient fermés et ne semblaient pas être souvent utilisés. En conséquence, la mission n'a pas pu vérifier si les installations visitées contenaient le mobilier et les équipements fournis par le projet.

Composante 4 *Amélioration de la gestion et supervision du système éducatif*

4.2.9 Trois Bureaux d'Inspectorat de district ou DIO ont été construits à Bo, Makeni et Kabala ; 2 ont été réhabilités à Bo et Kenema ; et 1 bâtiment de la Direction de la planification a été construit, meublé et équipé dans la CEP. L'AT a été fournie à la Direction de la planification et six bourses d'études de courte durée pour des études à l'étranger ont été accordées. Une méthode statistique relative aux statistiques de l'éducation a été élaborée et 60 membres du personnel ont été formés, 7 ordinateurs achetés et une unité de gestion des documents mise en place.

4.2.10 Dans le cadre d'efforts communs de l'Unité des établissements scolaires et de soutien et de l'expert en gestion des établissements scolaires de l'UNESCO, des formulaires d'enquête ont été conçus, et une méthodologie de traitement établie pour collecter des informations vitales sur les bâtiments scolaires. Une enquête effective a été conduite dans 5 Districts sur 12. L'information n'avait pas encore été totalement traitée étant donné que les ordinateurs qui avaient été utilisés pour télécharger l'information n'existaient plus. Étant donné qu'il s'était écoulé tellement de temps depuis que l'enquête avait été conduite, il a été jugé utile de réviser l'ensemble du processus et de collecter encore un fois l'information. En plus, un Manuel d'entretien a été produit ; celui-ci contenait des recommandations très simples mais efficaces pour maintenir en bon état les établissements scolaires du système scolaire. L'assistance technique, ainsi que les bourses d'études accordées par l'UNESCO à cet égard étaient très efficaces.

Composante 5: *Création d'une CEP au sein du Ministère de l'Éducation.Mobilier, équipement et assistance technique.*

4.2.11 La CET a été mise en place et son bâtiment a été construit au Ministère de l'Éducation. Tous les équipements, un véhicule et une moto pour la CEP ont été acquis et étaient utilisés à l'époque du RAP. Un petit réservoir d'eau aérien a été construit et son eau est distribuée dans le bâtiment, d'où il n'y a pas suffisamment d'eau pour les installations sanitaires du bâtiment. Le bâtiment abrite actuellement les bureaux de la CEP du Projet Éducation III, l'Unité des établissements scolaires et de soutien, la section de la construction de la Banque islamique de développement et d'autres fonctions du Ministère de l'Éducation.

4.3 Performance institutionnelle

4.3.1 Le diagnostic des problèmes institutionnels établi lors de la préparation et de l'évaluation semble, rétrospectivement, correct. Les principaux problèmes relevés à l'évaluation étaient le manque d'accès à l'enseignement, la déperdition scolaire (taux élevés de redoublement scolaire et d'abandon), mauvaise qualité de l'enseignement (manque de manuels et d'enseignement de qualité), gestion défaillante du système éducatif, absence de données fiables, et moral en berne. Le projet visait donc le renforcement de l'enseignement élémentaire et le développement de la formation professionnelles dans les écoles rurales ; le renforcement de l'enseignement des matières scientifiques, professionnelles et techniques ; le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants ; et l'amélioration de la gestion et de la supervision du système éducatif. Au chapitre des actions particulières qui ont été entreprises, il y a la fourniture de mobilier, de fournitures, du matériel scientifique et des valises pédagogiques, le renforcement de la gestion de l'éducation à tous les niveaux (formation initiale et continue des enseignants et des gestionnaires de l'éducation), la création de 30 VAC, et d'une banque de données.

4.3.2 La mise en œuvre des dispositions institutionnelles a subi le contrecoup du conflit civil. Au cours de la période allant de 1997 à 1998, il n'y avait pas du tout de personnel d'encadrement dans tous les secteurs de la société et le vandalisme était systématique ; il y avait aussi des périodes où les biens publics et privés étaient détruits dans la violence. Plus de 50 % des

établissements scolaires ont été affectés ou détruits. En 1998, le GOSL a estimé que les destructions physiques dans le secteur de l'éducation avaient affecté 1540 écoles primaires, 101 écoles secondaires, et 43 instituts professionnels et techniques. À partir du milieu de l'an 2000, le projet a lancé un programme de réhabilitation des écoles et fourni des manuels et du mobilier au secteur de l'éducation. Ceci a constitué une certaine base pour le Projet Éducation III en cours.

4.4 Efficacité de la gestion et de l'organisation

4.4.1 La qualité actuelle de la gestion du projet s'est améliorée comparativement à ce qu'elle était à l'époque de l'évaluation. La mise en œuvre de la plupart des activités de renforcement de la capacité a souffert des effets négatifs du conflit civil qui a aussi provoqué l'exode du personnel qualifié et expérimenté. Cependant, la plus grande partie du personnel était rentré au pays au cours du RAP. Les autorités actuelles du ministère ont essayé d'exploiter les avantages du projet Éducation II même s'il n'existait pas une synergie totale avec le Projet Éducation III en cours. Trois membres du personnel essentiels de la CEP du Projet Éducation II travaillaient pour le projet en cours ; l'un d'entre eux faisait partie de la structure du Ministère de l'Éducation, et l'un des principaux bénéficiaires de l'assistance technique et des bourses travaille toujours pour le Ministère.

4.4.2 Après le conflit civil, le nouveau Gouvernement de Sierra Leone a changé le nom du ministère, de Ministère de l'Éducation, des Affaires culturelles et Sports (MECAS) à Ministère de l'Éducation, des Sciences et de la Technologie (MEST), qui est le nom actuel. La structure est demeurée, en gros, la même, bien que le Ministère de l'Éducation occupe une place importante dans la structure des rapports hiérarchiques de la CEP actuelle du Projet Éducation III, par rapport à la CEP du Projet Éducation II qui dépendait du secrétaire permanent, par l'entremise du Directeur de la planification et le Chargé de l'éducation principal. Néanmoins, ces changements sont des conséquences du Projet Éducation III en cours. .

4.4.3 La formation en cours d'emploi d'enseignants de matières professionnelles devait être assurée par l'entremise de la ferme pilote à l'Université de Njala. Néanmoins, à cause de l'insécurité au cours du conflit civil, cette formation a été assurée à Freetown par Kennedy Group (UK) sous la coordination de la CEP. La performance de l'Institut d'administration et de gestion publiques dans la formation des Inspecteurs de district, des superviseurs et du personnel chargé des finances a été jugée satisfaisante. L'Institut d'éducation, qui devait former les enseignants dans l'utilisation de valises pédagogiques et du matériel scientifique, a été supprimé graduellement au cours de l'exécution du projet et il a été remplacé par l'École Prince of Wales School et l'École normale des instituteurs de Freetown.

4.5 Recrutement, formation et perfectionnement du personnel

4.5.1 Tous les agents de liaison travaillant avec les Centres d'animation rurale à Bo ont été formés au titre de la composante. La formation au pays des enseignants des sciences qui ont reçu des valises pédagogiques devait être assurée au titre de la composante II, mais elle n'a pas pu être organisée à cause du manque du financement de contrepartie qui devait provenir du gouvernement. 441 membres du personnel de l'Inspectorat de district, superviseurs et gestionnaires d'écoles et Bursas ont bénéficié d'une formation en comptabilité et gestion

financière (25 personnes en moyenne par district) au titre de la Composante IV. Un spécialiste de l'UNESCO a été recruté pour apporter son assistance et pour renforcer la gestion et l'administration au sein du Ministère. La formation a été assurée sur la préparation du budget, la gestion de la documentation et des documents, la planification et l'analyse des politiques. 1,000 membres du personnel ont été formés et une unité de gestion des documents a été mise en place et dotée d'un manuel de procédures.

4.5.2 Des ateliers sur la collecte et l'analyse de données ont été préparés par l'Assistance technique (UNESCO) et 60 membres du personnel y ont pris part. Une section informatique a été créée et un manuel des statistiques annuelles sur l'éducation a été préparé. L'Unité de planification des installations matérielles a été soutenue tout au long de l'acquisition et de la fourniture du matériel informatique et de quelques logiciels, ainsi qu'au cours de la formation du personnel. Elle a bénéficié aussi de la présence d'un consultant de longue durée provenant de l'UNESCO. 6 membres du personnel ont bénéficié d'une formation à l'étranger (1 en France, 3 en Thaïlande et 2 au Royaume-Uni). Toutes ces réalisations ont été amoindries par le conflit civil et il ne pouvait y avoir la moindre continuité claire du projet aux opérations existantes du ministère.

4.6 Performance des consultants, des entrepreneurs et de l'emprunteur

Consultants

4.6.1 L'Assistance technique en matière de formation a été donnée en sous-traitance à l'UNESCO au cours de l'exécution. Cinq fiches de contrat de consultance ont été enregistrées dans le système SAP. Quatre d'entre elles portaient sur les communications radio, la gestion de la CEP, l'étude sur les établissements scolaires et la formation des enseignants de sciences. La cinquième n'était pas spécifiée. Bien que le personnel de l'ancienne CEP ait dit que la notation globale des consultants était « satisfaisante», la mission du RAP juge leur performance « passable » du fait de l'absence de certains des documents pouvant confirmer les déclarations des employés du projet.

4.6.2 Pour ce qui est des travaux de génie civil, les consultants qui ont travaillé pour le projet ont eu des résultats mitigés. Archibuild Nigeria Limited a été recruté pour préparer les partis constructifs, les dessins de travail et les analyses, la construction et le dossier d'appel d'offres, pour administrer les soumissions, et superviser l'exécution et soumettre des rapports d'activité et d'achèvement. Son travail a commencé en retard et est allé au-delà de la date prévue pour sa fin. Parmi les problèmes rencontrés, i) Aucune preuve d'un processus de programmation architecturale qui ait été suivi, ce qui aurait assuré une traduction exacte des besoins éducatifs en besoins en bâtiments ; et ii) Les conceptions utilisées pour les VAC étaient toutes les mêmes, même si elles ont dû être adaptées à des besoins programmatiques très différents comme, par exemple, la menuiserie et la couture.

4.6.3 L'UNESCO devait mettre à disposition 4 experts pour le renforcement des capacités à l'évaluation. Néanmoins, ce nombre a été réduit à trois avant le début de l'exécution et un expert a démissionné au début du projet pour des raisons de sécurité. Les deux consultants restants ont du endosser toutes les responsabilités des quatre initiaux, ce qui a fait baisser leur performance. La

firme Atlanta Consult a été recrutée pour gérer le projet, même s'il y avait un chef de la CEP et elle a mené l'étude sur la réinsertion des jeunes ayant abandonné les études. Sa performance globale a été jugée « passable » parce qu'elle a été efficace dans la maîtrise des procédures d'acquisition et a mis la pression sur le gouvernement pour qu'il paye ses contributions au projet.

Entrepreneurs

4.6.4 Les entreprises de construction chargées de la construction des VAC, ERC et DIO, ont effectué leur travail, dans la grande majorité des cas, à la satisfaction de l'ingénieur du projet. Étant donné que la mission n'a pas pu obtenir les dessins d'exécution et les spécifications particulières, il était impossible de procéder à une évaluation détaillée des résultats sur le terrain. Cependant, on a constaté, de manière générale, que les parquets en ciment, les toits et les plafonds, commençaient à montre des signes de détérioration, mais il n'a pas été possible de déterminer clairement si cela était dû à de mauvaises prescriptions techniques, à de mauvaises pratiques de construction ou à des dommages subis au cours du conflit civil. Quelques latrines et WC ne marchaient pas de manière très efficiente, mais cela pouvait être imputé soit à une mauvaise construction, soit aux dommages au cours du conflit civil et/ou à un entretien insuffisant. La qualité initiale des travaux de construction n'a pas pu non plus être évaluée avec efficience à cause du vandalisme dont ont souffert certaines de ces structures.

Emprunteur

4.6.5 Le projet a connu des retards au démarrage à cause de la mise en place tardive de la CEP, et, par la suite, du fait du conflit civil. La situation sécuritaire a conduit à la suspension des activités du projet entre mai 1997 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999. Après environ huit ans d'exécution dans une situation très difficile, l'objectif du projet consistant à renforcer les écoles rurales dans le pays a dû être réorienté vers des écoles urbaines et semi-urbaines accessibles. Néanmoins, depuis le milieu de l'année 2000, le projet a lancé certains programmes de réhabilitation pour les écoles et fourni des manuels et du mobilier au secteur de l'éducation. Il n'y a eu aucun rapport sur de mauvaises relations entre, d'une part l'emprunteur, et de l'autre, les consultants et les entrepreneurs. Cependant, la contribution de contrepartie du gouvernement au projet n'a pas été satisfaisante dans la mesure où les fonds de contrepartie non réglés par le gouvernement représentent approximativement 46 %. À la lumière de ce qui précède, la performance globale de l'emprunteur a été jugée « passable ».

4.7 Autres conditions et clauses

4.7.1 Outre les « Conditions préalables à l'entrée en vigueur », telles que spécifiées au point 3.1.1, quatre clauses, ou "autres conditions" ont été retenues pour le projet et elles ont été formulées comme suit : L'emprunteur devra :

i) dans un délai de six mois, avant le recrutement du Directeur du projet, soumettre au FAD pour commentaire le plan de travail détaillé de l'exécution du projet ;

ii) demander à l'UNESCO de soumettre pour approbation, au plus tard un an après l'approbation du projet, un plan exhaustif des activités de formation prévues dans le projet ;

iii) soumettre un projet d'accord avec l'entrepreneur actuel pour les travaux de construction de l'École normale de BUNUMU, pour l'approbation du FAD ;

iv) prendre les mesures requises pour s'assurer que les fonctionnaires de l'État formés à l'étranger reprennent leurs postes à l'issue de leur formation

4.7.2 Les conditions/clauses institutionnelles étaient appropriées au moment de l'évaluation étant donné qu'elles étaient destinées à assurer un commencement rapide des activités du projet. Néanmoins, tout a été affecté par le conflit civil qui a submergé l'exécution du projet pour une longue durée. Il ne pouvait pas être possible, à cette époque, de trouver une clause institutionnelle quelconque qui aurait arrêté les conditions de conflit civil.

Résultats financiers

4.7.3 Des variations s'élevant à 652.161 UC ont été constatées entre le budget prévu et les dépenses réelles pour les 8 catégories indiquées à l'évaluation et figurant à l'annexe V. Les principaux écarts favorables ont été observés pour l'équipement et le mobilier où les chiffres budgétisés étaient 4.793.174 UC et 481.330 UC, et 4361.532 UC et 178.850 UC ont été effectivement utilisés, ce qui donne des différences de 431.642 UC et 302.480 UC respectivement. Des économies ont été réalisées étant donné que les fonds de contrepartie pour les marchés n'étaient pas reçus du gouvernement. Des dépassements de coûts ont été enregistrés au niveau des charges d'exploitation, des travaux de génie civil et de la formation du fait, respectivement, de l'exécution prolongée du projet, de travaux additionnels et à la suite du changement des sites du projet, et des frais du WAEC.

Performance économique

La population rurale est le principal bénéficiaire du projet en termes d'appui aux écoles primaires, aux VAC, aux écoles secondaires et en termes de formation du personnel de l'éducation au niveau du district et des enseignants ruraux. Le projet a essayé de cibler la population souhaitée. Cependant, du fait de l'insécurité causée par le conflit civil, les interventions du projet ont fini par avoir lieu dans d'autres emplacements, surtout dans des zones rurales. Avec les déplacements internes de la population des zones rurales dangereuses vers les zones urbaines, on peut en conclure qu'un certain nombre de bénéficiaires ont été atteints dans ces nouveaux sites.

5. IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

5.1 Impact social

5.1.1 L'efficience tant interne qu'externe du système de formation était faible. Les stagiaires abandonnaient le système, les formateurs n'étaient pas dûment qualifies et les employeurs

cherchaient un meilleur produit du système. En définitive, le système devait être amélioré tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le présent projet a apporté sa contribution en mettant à disposition de meilleures installations pour la formation ; en améliorant la qualité de la main-d'œuvre ; en améliorant la gestion de la formation ; en baissant le coût de la formation et en améliorant le rapport coût-efficacité, ainsi que la rentabilité.

5.1.2 La participation collective au début, ainsi que pour les décisions principales concernant le projet, était très faible ou inexistante. Celle-ci aurait contribué à adapter le projet de manière plus précise aux besoins locaux, à résoudre les problèmes de gestion et de supervision sur les sites, et surtout à garder et protéger les bâtiments, le mobilier et l'équipement une fois les choses en place.

5.1.3 Le projet n'accordait pas une aide de démarrage aux étudiants à la fin de leurs cours de formation professionnelle et technique. Cependant, l'un des projets visité par la Mission, le VAC à Waterloo, a donné un exemple intéressant de l'impact social potentiel du projet si une aide au démarrage avait été octroyée au niveau de l'ensemble de celui-ci. L'ONG qui gère le VAC a négocié avec une banque à rayonnement local afin de pouvoir accorder des microcrédits aux diplômés de manière à ce qu'ils puissent créer leurs propres entreprises et appliquer ainsi la compétence acquise à l'école dans la vraie vie. Un autre cas de réussite a été enregistré à l'École secondaire de Murialdo où les étudiants produisent des chevrons et les vendent aux collectivités.

5.1.4 Du fait des difficultés que le projet a rencontré, d'importantes parties du pays n'ont tiré aucun avantage de celui-ci et elles demeurent encore marginalisées. Lors du RAP, la guerre était finie et le Projet Éducation III en cours essayait de couvrir certaines des régions très éloignées qui n'ont pas pu être atteintes par le Projet Éducation II, de manière à contribuer, de la sorte, à garantir l'équité dans la fourniture de services éducatifs à l'échelle du pays.

5.2 Impact environnemental

5.2.1 À l'époque de l'évaluation, le projet n'était classé dans aucune catégorie environnementale étant donné que le mécanisme de classification environnementale n'avait pas encore été mis en place à la Banque. Cependant, étant donné sa nature conventionnelle standard, la mission du RAP l'a classé à la catégorie II En conséquence, il n'aurait pas eu un impact négatif important sur l'environnement. Des questions mineures telles que l'émission de poussières au cours de la construction des installations et au cours de la production dans les centres professionnels auraient été couvertes par un plan d'atténuation environnementale. Néanmoins, il y avait certains VAC qui étaient recouverts par des tôles de toiture en amiante-ciment et des carreaux de plafond en amiante. Ces matériaux ont été interdits pour les projets du secteur de l'éducation dans la plupart des pays du monde étant donné qu'ils représentent un risque potentiel par rapport aux troubles respiratoires.

5.2.2 La Mission n'a observé aucun impact extraordinaire positif ou négatif du projet sur l'environnement physique ou cultural. Cependant, les dessins architecturaux n'ont pas tenu compte des caractéristiques de l'environnement local, en essayant de créer l'harmonie entre les infrastructures et la nature. Les bâtiments construits dans les zones rurales ressemblent par leur

forme, leurs textures et leurs couleurs aux projets réalisés en zones urbaines. Un facteur contributif de cette situation est que les matériaux de construction utilisés devaient être expédiés, pour la plupart d'entre eux, de Freetown vers leurs destinations à l'intérieur du pays. Les conceptions n'ont pas tenu compte non plus des conditions bioclimatiques des emplacements où elles étaient implantées. Une revue «conception verte » aurait été très bénéfique.

5.2.4 Il n'y avait aucune provision pour les travaux préliminaires ou l'aménagement de paysage. L'accès aux sites était, dans la plupart des cas, difficile. Les trottoirs n'étaient pas bien délimités et ils ne tiennent pas compte des besoins des étudiants, des enseignants ou des parents handicapés. Même si des fils ont été posés dans les bâtiments pour l'électricité et des dispositifs d'éclairage installés, les lignes d'énergie électrique n'atteignent pas les bâtiments dans de nombreux cas. Cette déficience rend inexploitables les équipements de menuiserie fonctionnant à l'électricité, les machines à scier électriques, etc. Il convient de remarquer que, ces jours-ci, les équipements électriques ne sont pas un "luxe" et qu'ils sont requis par la norme industrielle avec laquelle les étudiants doivent se familiariser s'ils veulent être effectivement compétitifs sur le marché.

6. DURABILITÉ DU PROJET

6.1 Les investissements réalisés dans la formation des ressources humaines, en particulier les femmes et les filles des régions rurales, ont été gravement affectés par la guerre, vu que la population s'est déplacée vers des zones relativement plus sûres à Freetown. C'est ce qui explique que l'impact du projet ne pouvait pas être soutenu dans les zones ciblées. Même après la guerre, la principale préoccupation était, pour les habitants, de se réinstaller dans leurs maisons détruites et la focalisation sur les activités de développement commençait à peine au cours du RAP. Néanmoins, la plupart des membres du personnel formés dans les instituts de formation restent des formateurs et des garants potentiels de la continuité de solides connaissances et des méthodes professionnelles, et le projet Éducation III, en cours, tire avantage de leur expertise (par ex. le programme d'études appliqué a été élaboré par une équipe provenant des instituts de formation).

6.2 La mission du RAP n'a pas été en mesure de constater un engagement durable de la part du gouvernement et des écoles normales des instituteurs pour fournir le contenu éducatif et le leadership, ainsi que des ressources de gestion aux VAC dans leurs régions respectives. Les VAC qui étaient alors opérationnels étaient gérés par des organisations non gouvernementales (ONG) locales et étrangères. En ce qui concerne la construction et la réhabilitation de Centres d'animation rural, l'impact du projet est compromis par les faits suivants ; i) les sites choisis étaient situés trop loin des écoles normales "mères" pour être gérés et supervisés efficacement par elles ; ii) les conceptions utilisées ne tenaient pas compte des fonctions spécifiques de chaque VAC ; et iii) elles ne tenaient pas compte des considérations esthétiques, des caractéristiques particulières des sites, et des périodes éventuelles d'entretien non planifié.

6.3 La plupart des bâtiments montraient déjà des signes de détérioration. Néanmoins, le projet a élaboré un Manuel d'entretien. La mission du RAP n'a pas pu établir l'état de l'activité d'entretien. Maintenant que la normalité est revenue dans le pays, deux mesures à très faible coût pourraient être prises sans retard pour prévenir une détérioration plus poussée et renforcer

l'impact du projet. Il s'agit de la révision, de l'impression et de la distribution des exemplaires du manuel à chaque école, et à chaque Bureau d'Inspectorat de district, ainsi que de l'élaboration d'un processus d'organisation des collectivités pour appliquer le Manuel.

7. PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR

7.1 Objectifs et justification du projet

7.1.1 La stratégie de la Banque dans le secteur de l'éducation lors de l'évaluation en 1991 a été formulée dans le cadre des priorités éducatives définies par le GOSL et couvrant deux domaines principaux, à savoir le développement de l'enseignement de base (premier cycle de l'enseignement primaire et secondaire) et le renforcement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Avant de financer le présent projet, la Banque avait financé uniquement un projet dans le secteur de l'éducation, le Projet de l'École normale des instituteurs de Bunumbu. L'interprétation par la Banque des problèmes sectoriels et sous-sectoriels de l'emprunteur, et les conditions subséquentes du prêt-projet, étaient, en conséquence, appropriées. Cependant, la performance de la Banque laisse à désirer relativement à la conception d'un projet qui était éparpillé dans de trop nombreuses activités, ce qui a provoqué des situations stressantes au cours de l'exécution. Une autre faiblesse frappante de la conception est l'utilisation du même VAC pour tous les genres d'activités ayant des particularités spéciales.

7.2 Exécution du projet et résultats d'exploitation

7.2.1 La performance de la Banque est considérée comme sensible aux besoins du projet, accommodante par rapport aux demandes de modifications et d'ajustements, et ouverte de manière à comprendre les circonstances difficiles provoquées par le conflit armé. La supervision de la Banque est considérée comma satisfaisante. Dix-neuf missions ont été effectuées en vue d'évaluer périodiquement l'état avancement du projet. Le dosage des compétences et l'expertise des équipes des missions étaient appropriés, et les aide-mémoire et les rapports de suivi étaient de bonne qualité. Cependant, à certains moments du processus, les décaissements n'étaient pas très rapides et l'approbation des documents durait plus longtemps que prévu, causant de la confusion et de la frustration an sein de la CEP. L'emprunteur et l'organe d'exécution percevaient les procédures d'acquisition de la Banque comme étant encombrantes et longues.

7.2.2 Le travail de la Banque relativement à la tenue des dossiers du projet est de mauvaise qualité. Cela était dû, en partie, à la relocalisation de la Banque et aux fréquents changements de chefs d'équipe. On a estimé que les réponses de la Banque aux demandes d'avis de non-objection pour les activités de décaissement prenaient trop de temps. La performance globale de la Banque est jugée « passable »

7.2.3 L'emprunteur a eu du retard dans la satisfaction des conditions de prêt étant donné que le projet a été approuvé en septembre 1991, signé en février 1992, est entré en vigueur en août 1992 et le premier décaissement finalement été effectué en octobre 1992. Même si l'emprunteur a poursuivi l'exécution du projet dans les régions sûres, sa performance n'a pu être clairement évaluée étant donné que le projet a été exécuté au cours d'une période de conflit civil. Cependant, l'absence d'une coordination solide et le lien entre le projet Éducation III en cours et le présent projet nuisent à la performance de l'emprunteur. La performance globale de l'emprunteur est jugée "passable"

8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION

Le projet a été exécuté dans des circonstances très difficiles à cause du conflit civil qui a frappé le pays à partir de 1991 et qui a culminé en 1996 avec une guerre. La notation de la performance d'exécution et des résultats du projet est « passable ». La notation globale de la performance pour le projet est dans la catégorie de « passable ».

9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS

9.1 Conclusions

9.1.1 La conception du projet a pris en compte les contraintes auxquelles faisait face le secteur de l'éducation au moment de l'évaluation étant donné que tout s'est fait en conformité avec le Plan national de développement (NDP) (1974/75-1978/79) du Gouvernement de Sierra Leone. Cependant, certaines questions relatives à la conception n'ont pas été abordées de manière appropriée, avec, comme résultat, certaines installations (Centres d'animation rurale) qui ne sont pas adaptées aux besoins des bénéficiaires.

9.1.2 Bien qu'il ait été affecté par la guerre, le projet a apporté un soutien essentiel à la mise en œuvre du Plan-directeur de l'éducation nationale du gouvernement, même si le volume des investissements était relativement faible comparativement aux besoins. Il a contribué au renforcement de la capacité d'accueil au cycle élémentaire ; l'amélioration de la qualité, de l'équité et de l'efficience. Les activités qui ont été exécutées, y compris l'appui à la formation des enseignants, l'amélioration des administrations des écoles, ont contribué à relever le niveau de qualification des diplômés du système scolaire, réduisant le chômage et contribuant à la lutte contre la pauvreté.

9.1.3 L'exécution du projet a duré longtemps, de 1992 à 2002, du fait du conflit intercommunautaire. Le projet a été suspendu à deux reprises, entre mai 1997 et septembre 1998, ainsi qu'entre janvier et août 1999, à cause de préoccupations sécuritaires. Un suivi approprié du projet ne pouvait pas être assuré dans de telles circonstances. Par ailleurs, les dossiers du projet ne sont plus disponibles de manière appropriée.

9.1.4 Le projet a connu des retards du fait de l'insuffisance de capacité et du manque de personnel au niveau de l'organe d'exécution et de la CEP. Beaucoup de temps à consacrer à l'exécution a notamment été perdu avant la création de la CEP qui nécessitait une Assistance technique (AT) externe. Même après sa mise en place, l'exécution n'était pas bien coordonnée avec la gestion ordinaire de l'éducation par le Ministère de l'Éducation.

9.1.5 Le processus du RAP a été affecté par l'absence des dossiers du projet tant au Bureau du projet qu'à la Banque. En conséquence, l'impact statistique du projet ne pouvait être évalué efficacement et un certain nombre de questions ne pouvaient pas être vérifiées.

9.2 Enseignements tirés

Conception du projet

9.2.1 La conception du projet doit faire en sorte que les activités du projet soient focalisées et agencées de manière contrôlable. Le projet avait de nombreuses activités dans tous les sous-secteurs du système éducatif, ce qui a causé une certaine tension au cours de l'exécution.

Exécution du projet

9.2.2 L'insuffisance de capacité et le manque de personnel au sein de l'organe d'exécution ont des effets négatifs sur le démarrage et l'exécution du projet. L'impact du présent projet aurait été plus important si la capacité d'exécution avait été appropriée au Ministère de l'Éducation. L'Assistance technique (AT) externe au niveau de la gestion globale du projet ne peut pas améliorer l'intégration des activités de celui-ci au niveau de la gestion ordinaire de l'éducation. Le Directeur de projet pour le présent projet était un AT externe sans homologue local, ce qui a abouti au fait que certaines activités du projet ont été exécutées en situation isolée par rapport aux organes du Ministère. Dans de tels cas, les activités de suivi dans le cadre de projets ultérieurs deviennent difficiles et ne peuvent pas être facilement garanties. Le projet Éducation III en cours est géré par une équipe d'experts nationaux et ceux-ci assurent l'intégration des activités du projet au Ministère.

9.2.3 L'exécution du projet doit être bien planifiée et doit toujours bénéficier de renseignements précis objectifs. La liste des bénéficiaires et celle des priorités doivent être élaborées en guise de réponse à un besoin détecté, et le processus, ainsi que les critères utilisés doivent être transparents pour tout le monde. Dans le présent projet, les bénéficiaires, même s'ils ont été déterminés à l'évaluation, semblent avoir été choisis par la direction du projet sur la base de critères qui ne sont pas clairs. De ce fait, il est difficile de vérifier l'impact du projet au stade du RAP relativement aux bénéficiaires visés au départ. Le projet Éducation III en cours a clairement défini ses bénéficiaires et, en conséquence, il sera plus facile à évaluer à lorsqu'il sera achevé.

9.2.4 Si un projet est exécuté pendant un conflit civil, il est utile d'en suivre les activités de près de manière à être capable de prendre des mesures immédiates si cela s'avère nécessaire. Une attention particulière doit être accordée à la sécurité des rapports des projets de manière à ce que les informations qu'ils contiennent puissent être prises en compte dans les décisions futures et dans l'évaluation finale de la performance des projets. Le présent projet a été suspendu et repris à deux reprises au cours de son exécution, ce qui crée des difficultés pour suivre efficacement ce qui a été fait avant les suspensions.

Rapports et gestion de projet

9.2.5 La tenue et la gestion des documents sont essentielles pour une exécution et un suivi de projet réussis. La CEP, le Ministère de l'Éducation, et la Banque doivent pouvoir avoir accès concomitamment à la même information lorsque celle-ci est produite. Tous les documents doivent être stockés dans plus d'un lieu sûr tant électroniquement qu'en version papier. Dans des

cas où l'OE n'a pas la capacité requise, les dossiers du projet doivent être gardés en toute sécurité par la Banque de manière à garantir le suivi du projet et la compilation du RAP. Des informations importantes n'étaient pas disponibles à la Banque au cours de la préparation du présent RAP et le fait de s'en remettre à la CEP n'as pas non plus été très utile. Il est important de noter qu'un système de gestion des dossiers (y compris les documents dans le bureau des acquisitions) a été mis en place à la CEP au titre du projet Éducation III en cours. La tenue de dossiers s'est aussi énormément améliorée à la Banque.

9.2.6 Le manque des fonds de contrepartie du gouvernement au cours de l'exécution des projets ralentit les décaissements et a des effets négatifs sur l'exécution des projets. Il est nécessaire de s'assurer qu'un haut niveau d'engagement soit pris par le gouvernement en ce qui concerne le déblocage et le décaissement des fonds de contrepartie pour une exécution réussie du projet.

9.3 Recommandations

Pour le gouvernement

9.3.1 Le gouvernement devrait s'assurer que des ressources financières suffisantes sont réservées pour faire face à ses obligations dans les projets en cours et à venir qui sont financés avec les partenaires au développement.

9.3.2 Le Gouvernement de Sierra Leone (GOSL) devrait élaborer un programme d'entretien pour les établissements scolaires afin de garantir leur durabilité. Des documents de formation en entretien et des valises pédagogiques devraient être produits ou acquis et distribués aux bénéficiaires en vue de mettre le programme en œuvre.

9.3.3 Les Écoles normales pour des instituteurs devraient être encouragées à fournir le contenu et le leadership éducatif, ainsi que des ressources de gestion aux VAC dans leurs régions respectives.

9.3.4 Le Ministère devrait s'assurer que tous les équipements fournis par le projet, (en particulier à l'École secondaire de second cycle de Makeni) sont utilisés par les étudiants et qu'ils sont gardés dans des laboratoire de sciences étant donné que ces derniers sont sécurisés avec des porte et des fenêtres munies d'alarmes antivol.

9.3.5 L'expérience de l'École secondaire de Murialdo où les étudiants produisent des chevons et les vendent aux collectivités, ainsi que celle de Waterloo où les banques commerciales prêtent aux diplômés seront imitées dans d'autres zones de projet bénéficiaires qui disposent de VAC.

9.3.6 Un programme d'enlèvement de toutes les tôles de toiture en ciment-amiante et de tous les carreaux de plafond en amiante doit être institué. Ces matériaux ont été interdits pour les projets dans le domaine de l'éducation dans la plupart des pays du monde à cause de leur risque potentiel par rapport aux troubles respiratoires.

9.3.7 La direction du projet devrait s'assurer qu'une synergie totale des activités du projet existe avec celles des principales opérations du ministère.

Pour la Banque

9.3.8 Les activités du projet doivent être conçues de manière à être peu nombreuses, focalisées et tenir compte de la capacité d'exécution de la direction du projet.

9.3.9 Les projets qui sont exécutés au cours de périodes de conflit civil doivent être suivis de près et une attention particulière doit être accordée à la sécurité des dossiers afin de garantir une évaluation appropriée à la fin de l'exécution.

9.3.10 Le projet doit être clos dans le système de la Banque.

Annexe I

Carte de la Sierra Leone

Carte administrative de la Sierra Leone

La carte ci-dessus a été fournie par la Banque africaine de développement exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part de la Banque et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET DE SUIVI

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSION	ENSEIGNEMENTS TIRÉS/ RECOMMANDATION	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSIBILITÉ
Formulation et justification du projet			
1. Les activités du projet étaient trop nombreuses et il n'a pas été tenu compte de la capacité d'exécution de la direction du projet.	1.1 Les activités du projet devraient être conçues de manière à être peu nombreuses, focalisées et tenir compte de la capacité d'exécution de la direction du projet.	1.1.1 Les préparations de projet et missions d'évaluation futures devront concevoir des activités de projet qui seront peu nombreuses, focalisées et tenant compte de la capacité d'exécution des organisations chargées de l'exécution.	La Banque africaine de développement et le GoSL.
Exécution du projet			
1. Certains contrats n'ont pas été exécutés parce que le projet n'avait pas reçu suffisamment de fonds de contrepartie gouvernementaux prévus	1.1 Des ressources financières suffisantes sont réservées en vue de faire face aux obligations dans les projets en cours et à venir financés avec les partenaires au développement.	1.1.1 Les affectations financières pour le financement de contrepartie doivent être budgétisées dans le budget annuel pour toute la période d'exécution du projet.	Le Gouvernement de Sierra Leone.
2. Certaines des activités du projet n'étaient pas totalement intégrées aux principales opérations du ministère au cours de l'exécution.	2.1 La direction du projet doit veiller à ce qu'une synergie totale soit établie entre les activités du projet et celles des opérations principales du Ministère.	2.1.1 La direction du projet doit veiller à ce que les activités du Projet Éducation III en cours, de même que tous les futurs projets dans le domaine de l'éducation en Sierra Leone soient bien intégrés aux activités principales du Ministère.	Le Gouvernement de Sierra Leone et la Banque africaine de développement.
Respect des conditions de prêt et des clauses			
1. Le projet a connu un retard lors du démarrage de l'exécution des activités du projet du fait de la mise en place tardive de la Cellule d'exécution du projet (CEP).	1.1 Les Conditions de prêt/don doivent être formulées de manière à permettre aux gouvernements de les satisfaire facilement et rapidement afin de garantir un début rapide des activités du projet.	1.1.1 Une analyse approfondie de la possibilité de mise en œuvre et de la viabilité des conditions de prêt doit être entreprise avant que lesdites conditions ne soient énoncées dans les rapports d'évaluation de projets.	La Banque africaine de développement.
Évaluation de la performance et résultat du projet			
1. Le résultat du projet n'a pas pu être proprement évalué parce que ce dernier a été exécuté au cours d'un conflit civil et une partie de la documentation n'était plus disponible.	1.1 Les projets qui sont exécutés au cours de périodes de conflit civil doivent être suivis de près et une attention particulière doit être accordée à la sécurité des dossiers de manière à garantir une évaluation appropriée à la fin de l'exécution.	1.1.1 Un suivi fréquent et minutieux de l'exécution du projet doit être entrepris dans les futurs projets qui seront exécutés dans des situations de conflit civil, en tenant compte, comme il se doit, des préoccupations sécuritaires.	La Banque africaine de développement.

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSION	ENSEIGNEMENTS TIRÉS/ RECOMMANDATION	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSIBILITÉ
Viabilité 1. Les structures qui ont été visitées présentaient déjà des signes de détérioration par manque d'entretien.	1.1 Un programme d'entretien des installations scolaires doit être établi afin de garantir leur viabilité. Le programme doit impliquer les collectivités bénéficiaires du projet.	1.1 Un montant suffisant doit être prévu au budget pour le programme d'entretien et les collectivités doivent être mobilisées afin d'apporter leur concours à la satisfaction des besoins récurrents des infrastructures et des équipements. Le budget récurrent pour l'entretien, en particulier, doit être un poste consacré uniquement à cette fin et comportant des postes désagrégés.	Gouvernement de Sierra Leone
	1.2. Des matériaux et des trousses d'outils de formation à l'entretien doivent être produits ou acquis et distribués aux bénéficiaires afin de mettre le programme en œuvre.	1.2. Des exemplaires du "Manuel d'entretien" doivent être révisés, imprimés et remis à chaque école et Bureau d'inspectorat de district ensemble avec les trousses d'outils d'entretien.	
2. Les Écoles normales impliquées dans le programme des VAC ne fournissent ni le contenu et le leadership pédagogiques, ni les ressources de gestion aux VAC dans leurs zones respectives.	2.1 Les écoles normales devraient être encouragées à fournir du contenu et du leadership pédagogiques, ainsi que les ressources de gestion aux VAC dans leurs zones respectives.	2.1 des ressources financières suffisantes doivent être allouées par le Ministère de l'Éducation aux écoles normales pour couvrir cette activité.	
3. Certains équipements qui ont été fournis par le projet sont encore dans des boîtes sans être utilisés pour la fin prévue.	3.1 Le Ministère doit veiller à ce que tous les équipements fournis par le projet (en particulier à la l'École secondaire de deuxième cycle de Makeni) soient utilisés par les élèves et conservés dans les laboratoires de science dans la mesure où ces derniers sont sécurisés par des portes et des fenêtres anti-cambriolage.	3.1.1 L'Inspectorat doit visiter toutes les écoles bénéficiaires et vérifier l'utilisation des équipements distribués.	
4. La plupart des VAC ne sont pas capables d'atteindre l'efficience extérieure recherchée (liens avec les collectivités) dans leurs zones au niveau des localités.	4.1 Les expériences de l'école secondaire de Murialdo, où les élèves produisent des chevrons et les vendent aux collectivités, et de Waterloo où les banques commerciales prêtent de l'argent aux diplômés devraient être reproduites dans d'autres zones bénéficiaires du projet qui disposent de VAC.	4.1.1 Des dossiers complets doivent être établis sur les expériences des deux VAC et ceux-ci doivent être distribués aux autres VAC pour reproduction.	
5. La plupart des VAC avaient encore des couvertures et des plafonds en amiante-ciment, et pourtant ces matériaux ont été interdits dans les installations scolaires dans la plupart des pays.	5.1 Un programme d'enlèvement de toutes les tôles de toiture et de carreaux de plafond en amiante-ciment doit être institué. Ces matériaux ont été interdits pour les projets dans le domaine de l'éducation dans la plupart des pays du monde du fait de leur risque potentiel dans le cadre des troubles respiratoires.	5.1.1 Le programme d'enlèvement des tôles de toiture et de plafond en ciment-amiante doit être inclus dans les projets d'immobilisations du Ministère de l'Éducation. Si le financement n'est pas disponible, il doit être recherché auprès de la communauté des donateurs.	

REPUBLIQUE DE SIERRA LEONE
PROJET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT ÉLÉMENTAIRE, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL (ÉDUCATION II)

ÉVALUATION ET NOTATION DE LA PERFORMANCE

PERFORMANCE D'EXÉCUTION

Indicateurs de composantes	Note	Observations
1. Respect du calendrier	1	Des retards importants ont été enregistrés
2. Respect du calendrier des dépenses	2	De nombreux changements dus à une mauvaise exécution et à un conflit civil
3. Respect des clauses	2	
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports	1	Le GOSL a conservé quelques archives
5. Opérations satisfaisantes (le cas échéant)	2	
TOTAL	8	
Évaluation globale de la performance d'exécution	1,6	

PERFORMANCE DE LA BANQUE

Indicateurs de composantes	Note	Observations
1. À l'identification	-	Pas de dossiers
2. À la préparation	-	Pas de dossiers
3. À l'évaluation	2	Portée du projet surestimée
4. À la supervision	2	Décaissements et suivi inappropriés
TOTAL	4	
Évaluation de la performance de la Banque	2	

RÉSULTATS DU PROJET

Indicateurs de composantes	Note	Observations
1. Pertinence et réalisation des objectifs		
i) Politique macroéconomique	-	
ii) Politique sectorielle	3	Le projet constituait un besoin sincère
iii) Composante matérielle (y compris la production)	2	Planification insuffisante, mauvaise conception et mauvais cahier de charges
iv) Composante financière	2	Mauvaise tenue de dossiers. De nombreux documents manquants
v) Réduction de la pauvreté ; questions sociales et de genre	2	Attention insuffisante accordée aux questions transversales
vi) Environnement	2	Pas d'effets négatifs sur l'environnement
vii) Développement du secteur privé	-	
viii) Autres (genre)	1	Aucune intervention spécifique pour améliorer l'éducation des filles ou le développement des femmes
2. Développement institutionnel	-	
i) Cadre institutionnel, y compris la restructuration	1	La guerre civile n'a pas facilité l'exécution
ii) Systèmes financiers et systèmes informatiques de gestion, y compris des systèmes d'audit	2	Mauvaise tenue des dossiers. Renseignements insuffisants.
iii) Transfert de technologie	2	Provision insuffisante pour l'entretien dans la conception du projet et l'approche participative
iv) Dotation en personnel qualifié ; formation et personnel de contrepartie	2	Une partie de la formation prévue n'a pas été organisée : contribution de contrepartie insuffisante
3. Durabilité	-	
i) Engagement continu de l'emprunteur	2	Les écoles sont partiellement meublées et équipées mais l'entretien reste un défi
ii) Politique environnementale	1	Aucune durabilité assurée par les écoles, les collectivités ou le GOSL
iii) Cadre institutionnel	2	Le DIO renforce l'appui institutionnel aux écoles
iv) Viabilité technique et dotation en personnel	2	Les écoles en milieu rural n'ont pas totalement été dotées en personnel ou équipées.

v) Viabilité financière, y compris systèmes de recouvrement de coût	-	
vi) Viabilité économique	2	Les écoles ont des difficultés du fait de l'insuffisance du budget pour les dépenses renouvelables
vii) Viabilité environnementale	2	Provision insuffisante pour l'entretien dans la conception du projet.
viii) Services d'exploitation et d'entretien (disponibilités de ressources pour le financement des charges récurrentes, les coûts en devises, les pièces détachées, les infrastructures des ateliers, etc.)		
4. Taux de rendement économique interne	N/D	
TOTAL	30	
Évaluation globale du résultat	1,9	

Explication des notes attribuées

Pertinence et réalisation des objectifs :
Note de 4 : si la pertinence des objectifs est confirmée, que le projet a atteint ou dépassé tous ses principaux objectifs, qu'il a réalisé ou est susceptible d'atteindre des résultats substantiels sur le plan du développement sans insuffisances majeures.
Note de 3 : pour autant que la pertinence des objectifs est confirmée, d'une manière générale, que le projet a réalisé ou devrait réaliser la plupart de ses principaux objectifs pertinents, et atteint ou devrait atteindre des résultats de développement satisfaisants, avec seulement un nombre limité d'insuffisances.
Note de 2 : le projet n'a pas atteint la plupart de ses principaux objectifs, n'a pas abouti ou n'est pas susceptible d'aboutir à des résultats substantiels sur le plan du développement et qu'il connaît d'importantes insuffisances.
Note de 1 : le projet n'a atteint aucun de ses principaux objectifs et n'a pas donné ou n'est pas susceptible de donner des résultats valables au plan du développement.

Réalisation des objectifs de développement institutionnel (DI) :

Note de 4 : la réalisation des objectifs de DI est tout à fait conforme, a dépassé ou est susceptible de dépasser l'objectif du projet, sans marquer de grandes insuffisances.
Note de 3 : la réalisation des objectifs de DI est susceptible d'être substantielle
Note de 2 : la réalisation des objectifs de DI est susceptible de n'avoir qu'une pertinence intermédiaire et une efficacité moyenne ou un impact modeste.
Note de 1 : la réalisation des objectifs de DI est d'une efficacité ou d'un impact minime ou négligeable.

Viabilité :

Note de 4 : la viabilité de la plupart des réalisations et acquis du projet est très susceptible de perdurer.
Note de 3 : la viabilité de la plupart des réalisations et acquis du projet est susceptible de perdurer.
Note de 2 : la viabilité de la plupart des réalisations et acquis du projet est incertaine.
Note de 1 : la viabilité de la plupart des réalisations et acquis du projet est improbable.

Annexe 4

Tableau des états financiers pour la période allant du 1/1/93 au 31/3/03 par PKF Chartered Accountants

	UC
Équipement – Salle de classe école primaire	1.242.518,24
équipement – Centres d'animation rurale	102.073,64
Équipement	1.765.171,85
TOTAL ÉQUIPEMENT	**3.109.763,73**
Véhicule – Salle de classe école primaire	17.977,93
Véhicule – Centres d'animation rurale	84.042,61
Véhicule – Banque de données	87.582,14
Véhicules – EFSU	42.679,85
Véhicules – CEP	21.313,29
Véhicule - Inspectorat, CEP et groupe de travail	316.452,89
Véhicule conception de projet	21.366,57
Véhicule INSTEAD	21.366,57
Véhicule administration	21.366,57
Véhicule MMTC	18.361,94
Véhicule D10	38.947,81
TOTAL VÉHICULES	**691.458,17**
Frais de bureau et dépenses du personnel - Science /trousses	249.191,72
Planification équipement	74.842,54
Dépenses relatives aux véhicules - Planification	21.313,29
Équipement EFSU	7786,66
Équipement – Banque de données	49.173,36
Coûts opérationnels de la CEP	364.999,96
Équipement INSTEAD	78.986,85
Équipement CEP	72.505,80
TOTAL BUREAU ET EXPLOITATION	**918.800,18**
Conception et supervision	199.269,00
Assistance technique - UNESCO	1.701.096,62
Étude	786.000,00
TOTAL CONCEPTION, ÉTUDE ET ASS. TECH.	**2.686.365,62**
Fonds renouvelable	2.405.513,51
TOTAL FONDS RENOUVELABLE	**2.405.513,51**
Formation locale	157.168,68
Administration de la formation locale	39.575,42
TOTAL FORMATION	**196.744,10**
TOTAL DÉPENSES	**10.029.958,60**

Données tirées des états financiers pour la période allant du 1/1/93 au 31/3/03 préparés par PKF Chartered Accountants

Annexe V

Sierra Leone : Projet Éducation II

Dépenses budgétisées et réelles à l'achèvement du projet

Catégorie de dépense	Description	Montant approuvé	Dépense réelle	Différence (+ ou -)
A	Conception et supervision	201.854	201.123	731
B	Construction	1.721.618	1.748.866	-27.248
C	Mobilier	481.330	178.850	302.480
D	Équipement	4.793.174	4.361.532	431.642
E	Assistance technique	1.731.601	1.707.934	23.667
F	Formation	300.831	326.295	-25.464
G	Charges d'exploitation	1.285.934	1.339.041	-53.647
H	Études	786.000	786.000	-
TOTAL		**11.301.802**	**10.649.641**	**652.161**

1.	Description du contrat	:	Fourniture de services éducatifs
	Nom de la compagnie	:	UNESCO
	Date d'attribution du marché	:	16/04/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	196.054,17 $ EU
2.	Description du contrat	:	Fourniture de services éducatifs
	Nom de la compagnie	:	UNESCO
	Date d'attribution du marché	:	16/04/1993
	Date d'achèvement	:	16/10/1993
	Coût du marché	:	1.214.407,51 $ EU
3.	Description du contrat	:	Fourniture d'assistance technique
	Nom de la compagnie	:	UNESCO
	Date d'attribution du marché	:	02/07/1998
	Date d'achèvement	:	02/07/1999
	Coût du marché	:	116.503,08 $ EU
4.	Description du contrat	:	Fourniture de véhicule
	Nom de la compagnie	:	Automotive Export Supplies Limited
	Date d'attribution du marché	:	26/04/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	78.177,00 GBP
5.	Description du contrat	:	Fourniture de véhicule
	Nom de la compagnie	:	National Motors Limited
	Date d'attribution du marché	:	04/01/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	247.080,00 $ EU
6.	Description du contrat	:	Fourniture d'équipement
	Nom de la compagnie	:	Auto Gem S. L. Ltd
	Date d'attribution du marché	:	24/09/1992
	Date d'achèvement	:	24/03/1993
	Coût du marché	:	36.520,00 GBP
7.	Description du contrat	:	Fourniture de véhicules
	Nom de la compagnie	:	Gallery Motors Limited
	Date d'attribution du marché	:	17/12/1992
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	300.000,00 $ EU
8.	Description du contrat	:	Fourniture motocyclettes
	Nom de la compagnie	:	John Michael Motors
	Date d'attribution du marché	:	18/12/1992
	Date d'achèvement	:	18/06/1993
	Coût du marché	:	51.339,00 $ EU
9.	Description du contrat	:	Fourniture de matériaux scolaires
	Nom de la compagnie	:	Kamant Enterprises
	Date d'attribution du marché	:	21/07/1993

	Date d'achèvement	:	21/01/1994
	Coût du marché	:	531.158,00 $ EU
10.	Description du contrat	:	Fourniture de manuels scolaires
	Nom de la compagnie	:	Evans Brothers Limited
	Date d'attribution du marché	:	04/05/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	179.330,00 GBP
11.	Description du contrat	:	Fourniture de livres scolaires-premier cycle du secondaire
	Nom de la compagnie	:	Evans Brothers Limited
	Date d'attribution du marché	:	14/05/1995
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	14.626,00 GBP
12.	Description du contrat	:	Fourniture de livres scolaires
	Nom de la compagnie	:	Longman International Education
	Date d'attribution du marché	:	30/04/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	37.346,00 GBP
13.	Description du contrat	:	Fourniture de dictionnaires scolaires
	Nom de la compagnie	:	Longman International Education
	Date d'attribution du marché	:	14/05/1995
	Date d'achèvement	:	14/11/1995
	Coût du marché	:	35.446,06 GBP
14.	Description du contrat	:	Fourniture de services de consultants
	Nom de la compagnie	:	Atlanta Consult
	Date d'attribution du marché	:	02/10/1992
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	3.552.376,00 DEM
15.	Description du contrat	:	Fourniture de manuels scolaires
	Nom de la compagnie	:	Macmillan Publishers UK
	Date d'attribution du marché	:	30/04/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	347.095,00 GBP
16.	Description du contrat	:	Travaux de génie civil et structures
	Nom de l'Institution	:	Salani Construttori SPA
	Date d'attribution du marché	:	26/07/1995
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	2.212.376.056,65 SLL
17.	Description du contrat	:	Travaux de génie civil et structures
	Nom de la compagnie	:	Salani Construttori SPA
	Date d'attribution du marché	:	26/07/1995
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	755.170,42 XEU

18.	Description du contrat	:	Fourniture de matériel de bureau
	Nom de la compagnie	:	Jamco Trading Company
	Date d'attribution du marché	:	12/10/1992
	Date d'achèvement	:	12/10/1993
	Coût du marché	:	13.464,00 GBP
19.	Description du contrat	:	Fourniture d'ordinateurs
	Nom de la compagnie	:	Holron Computing
	Date d'attribution du marché	:	16/05/1995
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	59.773,70 $ EU
20.	Description du contrat	:	Services de consultants en conception et supervision
	Nom de la compagnie	:	Archbuild Nigeria Ltd
	Date d'attribution du marché	:	15/12/1993
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	278.075,00 $ EU
21.	Description du contrat	:	Fourniture de matériel informatique
	Nom de la compagnie	:	Continental Commodities and Services
	Date d'attribution du marché	:	13/03/1995
	Date d'achèvement	:	13/09/1995
	Coût du marché	:	17.730,40 $ EU
22.	Description du contrat	:	Fourniture de matériel de bureau
	Nom de la compagnie	:	Continental Commodities and Services
	Date d'attribution du marché	:	19/07/1995
	Date d'achèvement	:	19/01/1996
	Coût du marché	:	1,00 GBP et 10.362,60 $ EU
23.	Description du contrat	:	Fourniture d'instruments scientifiques
	Nom de la compagnie	:	UNESCO
	Date d'attribution du marché	:	02/08/2001
	Date d'achèvement	:	02/10/2001
	Coût du marché	:	1.758.692,60 $ EU
24.	Description du contrat	:	Fourniture de véhicule
	Nom de la compagnie	:	Automotive Export Supplies Limited
	Date d'attribution du marché	:	03/09/2001
	Date d'achèvement	:	03/11/2001
	Coût du marché	:	54.220,00 GBP
25.	Description du contrat	:	Fourniture de manuels scolaires
	Nom de la compagnie	:	Macmillan Distributors Limited
	Date d'attribution du marché	:	14/05/1995
	Date d'achèvement	:	N/A
	Coût du marché	:	225.926,00 GBP

26.	Nom de la compagnie	:	Macmillan Distributors Limited
	Date d'attribution du marché	:	08/11/2001
	Date d'achèvement	:	08/12/2001
	Coût du marché	:	225.926,07 GBP
27.	Description du contrat	:	Travaux de génie civil et structures
	Nom de la compagnie	:	Salini Construttori SPA
	Date d'attribution du marché	:	22/07/1995
	Date d'achèvement	:	N/D
	Coût du marché	:	526.108.09 EUR

Instituts visités par la Mission

- 8 Centres d'animation rurale, sur les 18 qui ont été construits. Ces centres étaient situés en milieu aussi bien rural que semi-rural.
- 1 bureau sur les trois bureaux d'Inspectorat de district construits. Ce n'était pas une des composantes originales du projet et nous savions que tous ont suivi le même modèle de conception.
- 2 sur deux Centres de ressources pédagogiques rattachés aux écoles normales
- 3 écoles secondaires techniques où du matériel avait été livré

Le VAC à Waterloo

- D'autres activités communautaires comme un centre Croix rouge partagent l'espace avec le VAC.

- La "salle de classe de la cour centrale" n'est pas utilisée pour des activités éducatives.

- La toiture en acier est bien entretenue.

- Quelques pièces de mobilier sont placées à l'extérieures inutilisées, de manière à faire de l'espace à l'intérieur pour les machines à scier.

- Espace administratif intégré à la salle de classe.

- l'atelier de couture est trop exigu pour permettre aux étudiants de se déplacer.

Le VAC à Newton

- Quelques activités de formation pratique se déroulent dans le couloir du fait du manque d'espace suffisant dans la zone réservée à l'atelier.

- Un espace additionnel pour l'atelier de menuiserie aménagé par la collectivité, attaché au VAC.

- Il existe un autre espace à l'extérieur pour la production de teinture batik.

- Logement du principal du côté des salles de classe

Liste des documents examinés par la Mission du RAP

1. **RAPPORT D'ÉVALUATION, AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMEN ÉLÉMENTAIRE, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL. (**Banque Africaine de développement en coopération avec les autorités de la Sierra Leone, Septembre 1990)

2. **RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET, PROJET ÉDUCATION II.** (Prof. Harry Turay, consultant pour la Cellule d'exécution du projet, Juin 2003).

3. **RAPPORT SUR LE PROGRAMME DES TRAVAUX DE GÉNIE CIVIL (1994 – 1997).** (Eng James N.D. Alie Ingénieur du projet, Juin 2000)

4. **COÛTS ESTIMATIFS DE LA RÉNOVATION ET DE LA RÉHABILITATION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES.** (Cellule d'exécution du projet, Octobre 1999).

5. **FOURNITURE DE MOBILIER AUX ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES** (Cellule d'exécution du projet, Mai 2000.

6. **PRODUCTION ET FOURNITURE DE MOBILIER D'ÉCOLE. (**Cellule d'exécution du projet, Octobre 2002).

7. **LISTE RÉVISÉE DU MATÉRIEL POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT.** (Cellule d'exécution du projet, Octobre 1999).

8. **RAPPORT D'ACTIVITÉ ET PLAN D'EXÉCUTION. (**CEP, Septembre Décembre 2002).

9. **ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'EXÉCUTION MATÉRIELLE. (**M. David Shears, Directeur de la CEP Éducation II et consultant UNESCO, Mai 2002.

10. **ÉTATS FINANCIERS POUR LA PÉRIODE ALLANT DU 1/1/1993 AU 31/3/2003.** (PKF Chartered Accountants).

11. **WESTERN RURAL – CARTES ET TABLEAUX**. (F. Elliot (EFSU-DOE et C. Constantini (UNESCO).

12. **UN BON EXEMPLE POUR LES ÉCOLES VILLAGEOISES ET LES CONSTRUCTEURS DE MEUBLES SCOLAIRES.** (Educational Facilities and Services Unit, Planning Division, Ministère de l'éducation, des Affaires culturelles et des Sports).

13. **DIRECTIVES RELATIVES AUX PROJETS DE CONSTRUCTION D'ÉCOLES.**(Educational Facilities and Services Unit, Planning Division, Ministère de l'Éducation. Mars 1997).

14. **MANUEL D'ENTRETIEN ORDINAIRE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES.** (Educational Facilities and Services Unit, Planning Division, Ministère de l'Éducation. Mars 1997).

15. **UNE POLITIQUE POUR LA CONSTRUCTION D'ÉCOLES - PLANNING DIVISION - EDUCATIONAL FACILITIES ANS SERVICES UNIT.** (M. F Elliot and Mr. C. Constantini en avril 1995).

16. **CENTRE D'ANIMATION RURALE (**Plan d'étage de la version avant-projet sommaire sans dimensions et qui a été probablement amendé plus tard).

17. **CENTRE DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES À L'ÉCOLE NORMALE DE FREETOWN. (**Plan d'étage, section transversale et élévation, sans mesures).

18. **CENTRE DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES À L'ÉCOLE NORMALE DE MILTON MARGAI. (**Une coupe transversale du hall avec quelques dimensions et prescriptions techniques).